



RAPPORT FINANCIER

2014

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE  
DU 30 AVRIL 2015



# SOMMAIRE

## **Assemblée Générale Ordinaire**

### **2 Ordre du jour**

### **3 Rapport du Conseil d'Administration et du Président**

- 3 – Rapport de gestion du Conseil d'Administration
- 54 – Rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques et sur le gouvernement d'entreprise
- 82 – Rapport spécial du Conseil d'Administration sur les options de souscription d'actions

### **85 Comptes consolidés**

- 86 – États financiers
- 90 – Annexe

### **145 Comptes de la société mère**

- 146 – États financiers
- 149 – Annexe

### **176 Rapport des Commissaires aux comptes**

- 176 – Rapport sur les comptes consolidés
- 178 – Rapport sur les comptes annuels
- 180 – Rapport spécial sur les conventions et engagements réglementés
- 181 – Rapport des co-vérificateurs indépendants sur les informations sociales et environnementales
- 184 – Rapport sur le rapport du Président du Conseil d'administration

### **186 Résolutions**

## **Conseil d'Administration et Direction**

- 189 – Biographies des administrateurs et des membres du Comité Exécutif du Groupe
- 191 – Conseil d'Administration et Direction

# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

du 30 avril 2015

## ORDRE DU JOUR

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2014.
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014.
3. Quitus aux administrateurs.
4. Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2014 et fixation du dividende.
5. Approbation du montant des dépenses exclues des charges déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés en vertu de l'article 39-4 du Code général des impôts.
6. Approbation des conventions et engagements visés par les articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.
7. Fixation du montant annuel global des jetons de présence aux membres du Conseil d'Administration au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014.
8. Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à Monsieur André Harari, Président du Conseil d'Administration.
9. Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à Monsieur Daniel Harari, Directeur Général.
10. Autorisation d'un nouveau programme de rachat par la société de ses propres actions conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce en vue d'assurer l'animation du marché dans le cadre du contrat de liquidité.
11. Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités légales.

# RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2015

Chers actionnaires,

Conformément aux dispositions légales et statutaires, vous êtes réunis ce jour en Assemblée Générale Ordinaire pour examiner l'activité de votre société et les comptes sociaux et consolidés de son quarante et unième exercice, clos le 31 décembre 2014.

Le présent rapport de gestion rend compte de l'activité et des résultats de la société et de l'ensemble de ses filiales.

Pour permettre une meilleure pertinence dans l'analyse du chiffre d'affaires et des résultats, les comparaisons détaillées entre 2014 et 2013 sont données – sauf indication contraire – aux cours de change 2013 (« données comparables »).

## 1. SYNTHÈSE DE L'ANNÉE 2014

La société avait indiqué, le 11 février 2014, qu'elle se préparait à une année aussi imprévisible que difficile. L'année s'est déroulée dans un contexte macroéconomique, géopolitique et monétaire complexe (cf. chapitre 2).

### Hausse des commandes de nouveaux systèmes – Amélioration du mix produits

Au total, les commandes de nouveaux systèmes s'élèvent à € 94,3 millions, en progression de € 10,5 millions (+ 13 %) par rapport à 2013 : + 16 % pour les nouvelles licences de logiciels, + 7 % pour les équipements de CFAO, + 39 % pour la formation et le conseil.

Géographiquement, la situation est très contrastée. Les commandes sont en hausse de 39 % en Europe – avec des croissances supérieures à 50 % en Allemagne et Europe de l'Est, en Italie et en France – et de 25 % en Asie-Pacifique – avec une croissance de 45 % en Chine. Elles diminuent de 21 % dans les Amériques et de 18 % dans les pays du reste du monde (Afrique du Nord, Afrique du Sud, Turquie, Moyen-Orient...).

Les commandes augmentent dans tous les marchés sectoriels : de 12 % dans la mode et l'habillement, 9 % dans l'automobile, 3 % dans l'ameublement et 73 % dans les autres industries. Ces marchés ont représenté respectivement 49 %, 36 %, 8 % et 7 % du montant total des commandes.

### Résultat opérationnel et résultat net supérieurs à l'objectif minimum de la société

L'objectif de la société, communiqué dans son rapport financier du 11 février 2014, était de réaliser au minimum un chiffre d'affaires de l'ordre de € 214 millions (+ 7 % par rapport à 2013), un résultat opérationnel d'environ € 18 millions (+ 10 %), une marge opérationnelle de 8,3 % (en légère augmentation) et un résultat net de l'ordre de € 12,5 millions (stable à données réelles, hors éléments non récurrents de 2013).

Si, à données réelles, le chiffre d'affaires de l'exercice (€ 211,3 millions) est inférieur de 1 % à cet objectif, le résultat opérationnel (€ 19,8 millions) est supérieur de € 1,8 million et la marge opérationnelle (9,4 %) de 1,1 point, grâce à un mix des ventes plus favorable, de meilleures marges et des frais généraux moins élevés que prévu. Quant au résultat net (€ 14,4 millions), il dépasse l'objectif de € 1,9 million.

### Progression du chiffre d'affaires – Forte augmentation du carnet de commandes

Le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes (€ 88,6 millions) augmente de 5 % par rapport à 2013. Il est inférieur au montant des commandes enregistrées (€ 94,3 millions). De ce fait, le carnet de commandes au 31 décembre 2014 (€ 19,6 millions) est en forte augmentation par rapport au 1<sup>er</sup> janvier (€ 13,2 millions). Les revenus récurrents (€ 122,8 millions) augmentent de € 5,3 millions (+ 5 %). Le chiffre d'affaires des contrats récurrents progresse de 4 %, celui des pièces détachées et consommables de 5 %. À elle seule, l'augmentation de la marge brute sur les revenus récurrents a couvert plus de 80 % de celle des frais fixes.

Le chiffre d'affaires global (€ 211,3 millions) est en hausse de 5 % par rapport à 2013. Il croît de 10 % en Europe et de 8 % en Asie-Pacifique, mais diminue de 6 % dans les Amériques. Ces trois régions ont représenté respectivement 46 % (dont 8 % pour la France), 23 % et 24 % du chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires des pays du reste du monde (7 % du chiffre d'affaires du Groupe) est en retrait de 3 %. En 2013, ces régions avaient représenté respectivement 44 % (dont 8 % pour la France), 22 %, 27 % et 7 % du chiffre d'affaires global.

### **Progression du résultat opérationnel et de la marge opérationnelle courants – Poursuite des investissements d'avenir**

Le résultat opérationnel courant atteint € 19,8 millions.

À données comparables, il augmente de € 2,4 millions (+ 14 %) par rapport à celui de 2013.

À données réelles, il augmente de € 2,3 millions (+ 13 %). Cette hausse résulte de la croissance du chiffre d'affaires des nouveaux systèmes pour € 2,6 millions, de celle des revenus récurrents pour € 4,1 millions et de l'augmentation des taux de marge brute pour € 1,5 million. Ces effets positifs sont partiellement compensés par l'augmentation naturelle des frais généraux fixes pour € 1,9 million et par l'accroissement des investissements d'avenir liés au plan de transformation pour € 3,9 millions. L'effet des variations des cours de change a été quasi nul sur le résultat opérationnel courant de l'exercice.

La marge opérationnelle courante s'établit à 9,4 %, en progression de 0,7 point à données comparables et de 0,8 point à données réelles.

Les dépenses correspondant aux investissements d'avenir (€ 13,6 millions) ont eu un impact négatif de 1,8 point sur la marge opérationnelle courante par rapport à 2013 et pesé à hauteur de 6,4 points comparée à celle de 2011, avant le lancement du plan de transformation et d'investissements d'avenir de € 50 millions sur la période 2012-2015.

Le résultat opérationnel 2013 comprenait un produit à caractère non récurrent de € 11,1 millions résultant de l'encaissement du solde du litige contre Induyco et la dépréciation de l'écart d'acquisition de Lectra Espagne (€ 0,7 million).

Le résultat net s'élève à € 14,4 millions, en hausse de € 1,9 million (+ 15 %) par rapport à celui avant éléments à caractère non récurrent de 2013 (€ 12,5 millions).

### **Forte augmentation du cash-flow libre hors éléments non récurrents**

Le cash-flow libre atteint € 19,0 millions (€ 6,5 millions en 2013, hors encaissement à caractère non récurrent de € 11,1 millions résultant du solde du litige contre Induyco). Hors élément à caractère non récurrent, il augmente de € 12,6 millions.

Le cash-flow libre bénéficie de l'encaissement du crédit d'impôt recherche de 2010, pour un montant de € 5,7 millions.

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

Au 31 décembre 2014, les capitaux propres s'élèvent à € 94,1 millions (+ 12 %), la trésorerie disponible à € 43,5 millions (+ 47 %) et la trésorerie nette à € 43,1 millions (+ 50 %), après paiement du dividende de € 6,6 millions au titre de l'exercice 2013.

Les dettes financières ont été ramenées à € 0,4 million, correspondant au solde des avances publiques, sans intérêt, destinées à aider le financement de programmes de recherche et développement, dont le dernier remboursement est prévu le 31 mars 2015.

### **Ouverture d'une filiale en Corée du Sud**

La société a créé en avril 2014 une nouvelle filiale en Corée du Sud, Lectra Korea, afin d'accélérer son développement en Asie.

Après la Chine, la Corée du Sud constitue l'un des fers de lance de l'expansion de Lectra en Asie, notamment sur les marchés de l'automobile et de la mode et de l'habillement, où les entreprises sud-coréennes occupent une place de plus en plus importante dans le monde. Présente depuis plus de vingt-cinq ans dans le pays, Lectra était jusqu'alors représentée par un agent exclusif.

### **Acquisitions et partenariats**

En dehors du rachat d'activité de l'ancien agent en Corée du Sud, la société n'a procédé à aucune acquisition, ni signé d'accord de partenariat majeur au cours de l'exercice 2014.

## **2. FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE 2013-2016 : DEUXIÈME RAPPORT D'ÉTAPE**

Dans son rapport financier du 12 février 2013, la société avait publié sa feuille de route stratégique pour 2013-2015 ainsi que les grandes lignes de son plan de transformation et d'investissements d'avenir de € 50 millions sur la période 2012-2015.

En 2013, la croissance mondiale ayant été plus faible qu'anticipé et l'augmentation espérée de la confiance

des entreprises ne s'étant pas concrétisée, l'activité et les résultats de la société ont été en retard sur le plan de marche. Dans le contexte macroéconomique incertain de 2014, la société avait indiqué dans son rapport du 11 février 2014 qu'il lui semblait prudent de considérer qu'elle n'atteindrait qu'en 2016 les objectifs qu'elle s'était initialement fixés pour 2015. La feuille de route avait, en conséquence, été étendue à la période 2013-2016. 2014 constitue la troisième année du plan de transformation et d'investissements d'avenir, et la deuxième année de la feuille de route stratégique, rappelés ci-dessous dans leur intégralité, tels qu'ils ont été communiqués dans le rapport financier du 12 février 2013, et suivis pour chaque chapitre par un deuxième rapport d'étape venant à la suite de celui établi l'an passé.

### Une stratégie de long terme

Définie fin 2009 pour sortir renforcée de la crise, se préparer aux nouveaux défis de l'après-crise et en saisir les opportunités, la feuille de route stratégique 2010-2012 a démontré son efficacité, la solidité du modèle économique et la forte résilience de Lectra. Confortée par son succès, la société a élaboré, fin 2012, une nouvelle feuille de route pour 2013-2015 afin de lui permettre la pleine réalisation de son potentiel de croissance.

Privilégiant toujours une stratégie de long terme, ses objectifs majeurs restent inchangés : accentuer l'avance technologique et la forte valeur de son offre de produits et de services ; renforcer sa position concurrentielle et ses relations de long terme avec ses clients ; accélérer sa croissance organique ; accroître sa rentabilité en augmentant régulièrement la marge opérationnelle ; et générer un cash-flow libre supérieur au résultat net (dans l'hypothèse de l'utilisation ou de l'encaissement du crédit d'impôt recherche et du crédit d'impôt compétitivité et emploi comptabilisés dans l'année) qui permet d'autofinancer son développement.

### Rapport d'étape

Ces cinq objectifs stratégiques restent inchangés.

### Construire l'avenir pour le nouvel ordre économique de l'après-crise

Huit économies (Brésil, Russie, Inde, Chine, Corée du Sud, Indonésie, Mexique, Turquie) devraient produire la moitié de la croissance mondiale durant la décennie en cours. À l'exemple de la Chine, leurs modèles de croissance seront davantage tirés par leurs marchés intérieurs, une plus grande valeur ajoutée et la recherche de meilleurs taux de marge des entreprises. Lectra est armée pour transformer cette nouvelle donne en vecteur de croissance dynamique. L'autre moitié de la croissance mondiale proviendra toujours des pays développés dans lesquels le Groupe détient déjà une part de marché significative.

Dans cette double perspective de croissance, la société bénéficiera de son positionnement haut de gamme, soutenu par les nouvelles générations de l'ensemble de ses solutions, une avance technologique renforcée, des services performants, l'expertise de ses équipes dans les métiers de ses clients et une montée en puissance dans les grands comptes mondiaux pour accompagner leur stratégie de compétitivité, avec pour cible prioritaire les 3 000 premiers clients du Groupe et des moyens dédiés aux 300 plus importants. Elle est le seul acteur de son industrie à fournir, sur tous ses marchés géographiques et sectoriels, une offre complète à forte valeur qui apporte à ses clients un avantage compétitif unique à long terme.

Cinq accélérateurs conduiront la croissance de Lectra : les pays émergents, mais également le rebond industriel des États-Unis et d'autres pays développés ; l'automobile, industrie en forte mutation technologique et géographique ; le cuir, grâce aux nouvelles gammes révolutionnaires de découpeurs automatiques *Versalis* ; le PLM pour la mode et l'habillement, offrant des solutions collaboratives pour faciliter la gestion des collections ; enfin, pour la mode et l'habillement également, la 3D, nouveau langage universel pour le modélisme.

### Rapport d'étape

Le niveau de contribution à la croissance de l'activité de Lectra apparaît aujourd'hui très différent selon les pays, compte tenu de l'évolution, depuis 2013, de leur situation et de leur potentiel pour le Groupe.

Des huit économies appelées à porter la moitié de la croissance mondiale de la décennie en cours, la Chine devrait représenter à elle seule environ un tiers du potentiel de croissance de l'activité au cours des deux prochaines années et à moyen terme, suivie par la Corée du Sud. À un horizon plus lointain, le Brésil, le Mexique et la Turquie, où les positions de Lectra sont déjà fortes mais le contexte économique actuel plus difficile, devraient accroître leur contribution.

La contribution des pays développés proviendra principalement des États-Unis, de l'Allemagne, de l'Italie et de la France, avec une montée en puissance progressive à moyen terme.

Le poids de l'automobile devrait continuer d'augmenter, par l'effet combiné de la croissance du marché dans les pays émergents, de la proportion de plus en plus importante des intérieurs de voiture en cuir et de la multiplication du nombre d'airbags, en 2015-2016 comme à moyen terme.

La croissance du marché du cuir sera, quant à elle, essentiellement concentrée sur l'automobile, l'acquisition des nouvelles technologies se faisant de manière moins rapide dans l'ameublement et la mode.

Dans la mode et l'habillement, la mondialisation du marché, le développement de la consommation dans les pays émergents et le développement des ventes sur Internet devraient accélérer, dès 2015-2016, la demande de logiciels de PLM. En revanche, l'adoption de la 3D pourrait progresser plus lentement que prévu pour s'accélérer à moyen terme – elle constitue une révolution inéluctable pour les entreprises, et celle-ci les amènera, afin d'en tirer tous les bénéfices, à revoir leurs méthodes de développement en profondeur.

La Chine, l'automobile et le PLM pour la mode et l'habillement seront donc les trois accélérateurs de croissance de 2015 et 2016.

### **Des hypothèses macroéconomiques volontairement prudentes**

Cette feuille de route a été construite sur la base de conditions macroéconomiques aussi difficiles qu'en 2012, en cohérence avec les prévisions de croissance pour 2013 et 2014 connues le 12 février 2013, en prenant toutefois en compte une augmentation de la confiance des entreprises. En effet, celles-ci devront nécessairement

s'adapter et construire leur propre avenir dans ce contexte, ce qui favorisera une reprise progressive de leurs décisions d'investissement.

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

### **Rapport d'étape**

Dans son rapport du 11 février 2014, la société avait indiqué que l'année qui débutait s'annonçait aussi imprévisible que difficile. Les nouvelles prévisions de croissance pour 2014 et 2015 confirmaient des signes de reprise partielle dans certains pays développés, en particulier les États-Unis et le Japon, alors que l'Europe continuait de cumuler les difficultés structurelles et pourrait connaître une déflation. Parallèlement, la croissance de certains pays émergents avait été revue à la baisse. Enfin, certains risques monétaires allaient s'amplifier avec le resserrement graduel de la politique américaine et la chute probable des devises émergentes. Si ces anticipations se sont pour la plupart confirmées, des événements imprévus ont détérioré le contexte macroéconomique et géopolitique : guerres en Ukraine et au Moyen-Orient, effondrement du cours du pétrole, crises grecque et russe... Parallèlement, la forte baisse des taux d'intérêt, le développement de la consommation dans les pays émergents, notamment en Chine, et la compétitivité démontrée des industries allemande et américaine sont ressortis comme des facteurs favorables.

La baisse depuis le milieu de l'été 2014 de l'euro par rapport au dollar et au yuan chinois, notamment, est pour Lectra un événement majeur. Les variations entre le 31 décembre 2013 et le 31 décembre 2014 ont été fortes : le dollar a progressé de 13,6 % face à l'euro (passant de \$ 1,38 / € 1 à \$ 1,21 / € 1) et le yuan chinois de 12,4 % (passant de CNY 8,35 / € 1 à CNY 7,43 / € 1). Au-delà de son impact positif pour les clients du Groupe en Europe – alors que celui, négatif, en Chine et aux États-Unis devrait rester limité –, cette baisse est de nature à



augmenter mécaniquement, de manière significative, le chiffre d'affaires et les résultats de la société en 2015 et 2016, si elle se confirmait durablement.

### Des objectifs financiers clairs et ambitieux

Les principaux objectifs 2016 de la feuille de route stratégique sont (variations à données comparables) :

- une croissance de 33 % ou supérieure du chiffre d'affaires sur la période 2013-2016 ;
- un taux de marge opérationnelle courante de 15 % en 2016 ;
- un résultat opérationnel courant et un résultat net multipliés par plus de deux en quatre ans.

Ces objectifs s'accompagnent d'une rigueur de gestion des équilibres opérationnels, par le maintien d'un ratio de sécurité – part des frais fixes annuels couverts par la marge brute dégagée par les revenus récurrents – égal ou supérieur à 75 %. Ils sont fondés sur une croissance organique et sont établis sur la base des parités au 1<sup>er</sup> février 2013, notamment \$ 1,35 / € 1.

En cas de réalisation de ces objectifs, le résultat opérationnel courant serait multiplié par près de quatre en 2016 par rapport à 2007, dernière année d'avant-crise, et la marge opérationnelle courante progresserait de près de 10 points, à données réelles.

La société avait précisé que, compte tenu des aléas qui pourraient intervenir dans une période où les anticipations sont difficiles, ces objectifs pourraient être revus au cours de ces trois ans.

### Rapport d'étape

En 2014, si les commandes et le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes ont été à nouveau en retard sur le plan de marche de l'année, les revenus récurrents, en revanche, ont enregistré une croissance plus forte qu'anticipé.

À données réelles, le chiffre d'affaires est proche de celui d'avant-crise (€ 216,6 millions en 2007, où la parité euro/dollar avait été sensiblement équivalente, à \$ 1,37 / € 1). Le modèle économique de la société s'est renforcé, les revenus récurrents dépassant de € 21,1 millions (+ 21 %) leur niveau de 2007 et représentant 58 % du chiffre d'affaires, contre 47 %. L'accélération de la croissance du chiffre d'affaires des nouveaux systèmes en 2015 et 2016 devrait lui permettre

de dépasser en 2016 son niveau de 2007, avec l'objectif d'un poids égal à celui des revenus récurrents.

Les ratios de profitabilité, notamment le taux de marge brute globale et la marge opérationnelle, ont été meilleurs que ceux attendus, et le ratio de sécurité particulièrement solide (79 %).

Les frais généraux fixes autres que les investissements d'avenir sont restés inférieurs au montant budgété et tous les autres paramètres ont été conformes ou meilleurs que prévus.

Comme indiqué au chapitre 17 (Perspectives d'avenir), la société maintient inchangés les objectifs financiers qu'elle s'est fixés pour 2016.

### Un plan de transformation de l'entreprise et des investissements d'avenir d'envergure

Face à l'ampleur de la crise économique de 2008-2009, la société avait réduit ses frais généraux fixes de près de 20 %, les ramenant de € 124 millions en 2007 à € 100 millions en 2010. Sa feuille de route 2010-2012 prévoyait une deuxième phase de transformation pour construire sa nouvelle structure d'après-crise.

L'innovation, le capital humain fédéré par une culture d'entreprise forte fondée sur des valeurs clés, une éthique sans compromis dans la conduite des activités et la proximité avec les clients restent les moteurs du *leadership* de Lectra. Confortée par ses résultats, elle a décidé, fin 2011, de privilégier sa stratégie de long terme plutôt que sa rentabilité à court terme, en y consacrant les moyens financiers appropriés.

Ce plan, qui se poursuivra jusqu'en 2015, comporte trois volets :

- un plan de recrutement important consacré au renforcement des équipes commerciales et marketing, qui passeront de 220 personnes fin 2011 à 330 et de 16 % à 22 % de l'effectif total (avec doublement du nombre de commerciaux) ;
- une augmentation de 40 ingénieurs de R&D logiciels à Bordeaux-Cestas, portant à 260 le nombre d'ingénieurs des équipes de R&D ;
- une accélération des investissements marketing.

Si l'ensemble de ces recrutements sont réalisés, l'effectif de Lectra devrait augmenter d'environ 200 personnes pour le porter à 1 540 collaborateurs fin 2015. Un niveau équivalent à celui d'avant-crise (1 551 en 2007), mais

avec une réallocation des ressources sur les activités les plus stratégiques et les marchés géographiques et sectoriels les plus porteurs, ainsi qu'une efficacité, des performances et des compétences renforcées. Au total, ces investissements d'avenir représenteront € 50 millions cumulés sur la période 2012-2015, entièrement passés en charges, alors que leur bénéfice ne se fera sentir que progressivement. Les frais généraux fixes resteront limités à environ € 130 millions en 2015, contre € 102 millions en 2011 avant son lancement. Après déduction de l'impact de l'inflation, leur niveau de 2015 serait inférieur à 2007.

#### Rapport d'étape

En 2014, l'augmentation des charges liées au plan de transformation (€ 3,9 millions) a représenté les deux tiers de l'augmentation totale (€ 5,8 millions) des frais fixes, par rapport à 2013. Compte tenu des nouveaux recrutements, le Groupe a par ailleurs consacré un budget important (€ 3,7 millions, soit 4 % de la masse salariale) à la formation de ses équipes.

Au total, l'effectif du Groupe au 31 décembre 2014 a augmenté de 136 personnes depuis fin 2011, s'établissant à 1 474 collaborateurs, dont 13 % ont rejoint le Groupe en 2014 et 31 % depuis le lancement du plan. L'effectif des équipes commerciales et marketing était de 287 (+ 73 personnes), dont 24 % ont intégré le Groupe en 2014 et 56 % depuis le lancement du plan. Celui des équipes de conseil était de 69 (+ 33 personnes) et celui des équipes de R&D de 260 (+ 42 personnes).

Le plan de transformation a conduit à un renforcement des équipes de conseil, marketing et R&D logiciels, dont les recrutements ont été achevés fin 2014.

Les investissements marketing ont permis de renforcer l'image et la notoriété de Lectra, grâce notamment à un nouveau site lectra.com, mis en ligne en décembre 2014, des témoignages clients de plus en plus riches et une campagne de communication mondiale dans la mode et l'habillement. Ces investissements seront poursuivis et renforcés en 2015.

Le profond renouvellement et le renforcement des équipes commerciales concernent prioritairement le Siège, l'Amérique du Nord, la Chine et la région Allemagne et Europe de l'Est. Fin 2014, les recrutements sont globalement en retard et la situation contrastée, seuls sont achevés les recrutements au Siège et

en Chine. Le plan correspondant a été revu en fin d'année pour, d'une part, réajuster la répartition des recrutements sur les différents marchés géographiques et sectoriels, d'autre part augmenter la proportion de consultants avant-vente, compte tenu de la nature de plus en plus stratégique pour les clients de leurs investissements en technologies Lectra.

La société prévoit désormais que les équipes commerciales – y compris les consultants avant-ventes – et marketing seront passées de 232 personnes fin 2011 à 360 au 31 décembre 2015 et de 17 % à 23 % de l'effectif total. Le plan de transformation aura permis la réallocation des ressources sur les activités les plus stratégiques et les marchés géographiques et sectoriels les plus porteurs. L'effectif total du Groupe devrait être comme prévu de 1 540 personnes.

Le plan de transformation sera achevé fin 2015.

Les investissements d'avenir correspondants totaliseront € 50 millions sur la période 2012-2015, comme initialement prévu. Les frais généraux fixes resteront limités à environ € 133 millions en 2015, sur la base de la parité de \$ 1,25 / € 1 retenue pour l'année. Après déduction de l'impact de l'inflation, leur niveau de 2015 sera, conformément aux anticipations, inférieur à 2007.

#### Un développement entièrement autofinancé

La société devrait continuer de dégager un cash-flow libre annuel supérieur au résultat net (dans l'hypothèse de l'utilisation ou de l'encaissement du crédit d'impôt recherche et du crédit d'impôt compétitivité et emploi applicables en France), lui permettant de poursuivre sa politique de rémunération des actionnaires tout en assurant le financement de son développement futur. Son objectif est de rester sans endettement financier. Lectra poursuivra sa politique de distribution de dividendes. Sauf nouvelle modification de la taxation correspondante en France, le dividende total devrait représenter un taux de distribution d'environ 33 % du résultat net (hors éléments non récurrents), les 67 % restants étant destinés à continuer d'autofinancer sa croissance. Exceptionnellement, ce taux pourrait atteindre ou dépasser 50 % jusqu'au plein effet des investissements d'avenir, dans la mesure où ils sont déjà pris en compte dans la détermination du résultat net et du cash-flow libre.

Enfin, en dehors du contrat de liquidité, la société n'effectuera pas de rachats de ses propres actions. Elle conservera sa trésorerie pour financer de futures acquisitions ciblées dans les années à venir, si des opportunités se présentent à des conditions favorables, sa croissance organique étant autofinancée grâce à son modèle économique.

#### Rapport d'étape

La structure financière à fin 2014 est plus solide qu'anticipé.

### 3. COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE 2014

Avec une parité moyenne de \$ 1,33 / € 1, le dollar est resté stable par rapport à 2013 (\$ 1,33 / € 1). Il en est de même pour le yuan chinois. D'autres devises, en particulier celles de pays émergents (livre turque, réal brésilien, roupie indienne, peso mexicain, rouble russe...), ont enregistré des baisses importantes face à l'euro. Au total, l'évolution des parités de change a eu pour effet mécanique de diminuer de seulement € 0,9 million (- 0,4 %) le chiffre d'affaires et de € 48 milliers (- 0,2 %) le résultat opérationnel dans les chiffres exprimés à données réelles par rapport à ceux établis à données comparables.

#### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires s'établit à € 211,3 millions, en augmentation de 5 % par rapport à 2013, à données comparables (+ 4 % à données réelles).

#### Chiffre d'affaires des nouveaux systèmes

Le chiffre d'affaires des nouvelles licences de logiciels (€ 21,8 millions) progresse de € 1,9 million (+ 9 %). Il contribue à hauteur de 10 % au chiffre d'affaires global, comme en 2013.

Les équipements de CFAO (€ 54,3 millions) diminuent de 1 % et représentent 26 % du chiffre d'affaires global (27 % en 2013).

Le chiffre d'affaires de la formation et du conseil (€ 10,4 millions) augmente de 25 % et représente 5 % du chiffre d'affaires global (4 % en 2013).

Au total, le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes (€ 88,6 millions) est en croissance de € 3,9 millions (+ 5 %). Il contribue à hauteur de 42 % au chiffre d'affaires global, comme en 2013.

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

Les revenus récurrents (€ 122,8 millions) augmentent de € 5,3 millions (+ 5 %). Ils représentent 58 % du chiffre d'affaires global, comme en 2013.

Le chiffre d'affaires des contrats récurrents – qui contribue à 58 % des revenus récurrents et à 34 % du chiffre d'affaires global – s'élève à € 71,5 millions. Il progresse de 4 % :

- les contrats d'évolution et de services en ligne des logiciels (€ 41,6 millions), en hausse de 4 % par rapport à 2013, représentent 20 % du chiffre d'affaires global ;
  - les contrats de maintenance et de services en ligne des équipements de CFAO (€ 29,9 millions), en croissance de 4 %, représentent 14 % du chiffre d'affaires global.
- Parallèlement, le chiffre d'affaires des pièces détachées et consommables (€ 51,3 millions) progresse de 5 % et représente 24 % du chiffre d'affaires global, comme en 2013.

#### Carnet de commandes

Le carnet de commandes des nouveaux systèmes au 31 décembre 2014 (€ 19,6 millions) augmente, à données réelles, de € 6,4 millions par rapport au 31 décembre 2013.

Il comprend € 13,7 millions de nouvelles licences de logiciels et d'équipements de CFAO – dont € 9,4 millions livrables au premier trimestre 2015 et € 4,3 millions sur le reste de l'année –, et € 5,9 millions de formation et de conseil livrables au fur et à mesure de la réalisation des projets, essentiellement à compter du deuxième trimestre.

#### Marge brute

La marge brute s'élève à € 155,7 millions. À données comparables, son augmentation de € 10,0 millions par rapport à 2013 est supérieure de € 0,8 million à celle du chiffre d'affaires, ce qui constitue une performance remarquable.

Le taux de marge brute global atteint 73,7 %. À données comparables, il augmente de 1,6 point du fait de l'amélioration des taux de marge brute des différentes lignes de produit et de l'évolution du mix des ventes : progression du poids des logiciels, de la formation et du conseil dans le chiffre d'affaires total et diminution de celui des équipements de CFAO.

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 ; elles figurent dans les frais commerciaux, généraux et administratifs.

### Frais généraux

Les frais généraux s'établissent à € 136,0 millions, en augmentation de € 7,6 millions (+ 6 %) par rapport à 2013, et se décomposent ainsi :

- € 122,0 millions de frais fixes, en hausse de € 5,8 millions (+ 5 %). Les investissements d'avenir liés au plan de transformation ont représenté € 13,6 millions, soit 11 % du montant total des frais fixes ;
- € 14,0 millions de frais variables, en augmentation de € 1,8 million (+ 15 %) provenant de la hausse des rémunérations variables résultant de la croissance de l'activité et des résultats ainsi que d'un plus fort niveau de services sous-traités.

Les dépenses de recherche et développement sont entièrement passées en charges de la période et comprises dans les frais fixes. Elles progressent de 14 % à € 21,7 millions et représentent 10,2 % du chiffre d'affaires (€ 19,1 millions et 9,4 % pour 2013). Après déduction des subventions, du crédit d'impôt recherche et de la part correspondante du crédit d'impôt compétitivité et emploi comptabilisés dans l'année, les frais nets de R&D totalisent € 13,5 millions (€ 12,5 millions en 2013). Ils intègrent une reprise de provision de € 0,7 million relative au crédit d'impôt recherche à la suite d'une décision du Conseil d'État validant la prise en compte de l'intéressement et de la participation dans l'assiette de son calcul.

### Résultat opérationnel et résultat net

Le résultat opérationnel atteint € 19,8 millions. Par rapport au résultat opérationnel courant de 2013, il augmente de € 2,4 millions (+ 14 %) à données comparables et de € 2,3 millions (+ 13 %) à données réelles. Les produits et charges financiers représentent une charge nette proche de zéro. Le résultat de change est négatif de € 0,4 million.

Après une charge d'impôt de € 5,0 millions, le résultat net s'élève à € 14,4 millions (€ 12,5 millions pour 2013 hors éléments à caractère non récurrent).

Le bénéfice net par action est de € 0,48 sur capital de base et de € 0,47 sur capital dilué (respectivement € 0,43 et € 0,42 en 2013, hors éléments à caractère non récurrent).

### Cash-flow libre

Le cash-flow libre atteint € 19,0 millions (€ 17,6 millions en 2013, après intégration d'un encaissement à caractère non récurrent de € 11,1 millions). Il n'y a pas eu d'élément à caractère non récurrent en 2014. Hors élément à caractère non récurrent, il augmente de € 12,5 millions.

Il résulte d'une capacité d'autofinancement d'exploitation de € 17,8 millions, d'une diminution du besoin en fonds de roulement de € 7,9 millions et d'investissements de € 6,7 millions.

Le crédit d'impôt recherche de 2010 (€ 5,7 millions) a été encaissé. Le crédit d'impôt recherche (€ 6,8 millions) et le crédit d'impôt compétitivité et emploi (€ 0,8 million) de 2014, ainsi que la reprise de provision de € 0,7 million ont été comptabilisés mais non encaissés. Si l'encaissement des crédits d'impôts avait été équivalent au montant comptabilisé, le cash-flow libre aurait été positif de € 21,7 millions et supérieur de € 7,3 millions au résultat net.

### Structure financière

Au 31 décembre 2014, les capitaux propres s'élèvent à € 94,1 millions (€ 83,8 millions au 31 décembre 2013) après paiement, le 7 mai, du dividende de € 6,6 millions (€ 0,22 par action) au titre de l'exercice 2013. Ce montant tient compte de la déduction des actions de la société détenues dans le cadre du contrat de liquidité, valorisées à leur prix d'acquisition de € 0,1 million (€ 0,1 million au 31 décembre 2013).

La trésorerie disponible s'établit à € 43,5 millions (€ 29,5 millions au 31 décembre 2013), et les dettes financières sont ramenées à € 0,4 million (€ 0,9 million au 31 décembre 2013). En conséquence, la trésorerie nette atteint € 43,1 millions (€ 28,6 millions au 31 décembre 2013).

Le besoin en fonds de roulement s'établit à € 0,1 million. Il comprend la créance de € 23,0 millions sur le Trésor public français au titre des crédits d'impôts recherche comptabilisés depuis l'exercice 2011 et du crédit d'impôt compétitivité et emploi depuis 2013, non encaissés et non imputés sur l'impôt. Retraité de cette créance, le besoin en fonds de roulement est négatif de € 22,9 millions, une caractéristique forte du modèle économique du Groupe. Il est rappelé que ces crédits d'impôt, lorsqu'ils ne peuvent être imputés sur l'impôt sur les sociétés, font l'objet d'une créance sur le Trésor public français. Si celle-ci n'est pas utilisée au cours des trois années suivantes, elle est remboursée à la société au cours de la quatrième année. Ainsi, le crédit d'impôt recherche de l'exercice 2010 a été remboursé à la société en octobre 2014.

#### **4. FACTEURS DE RISQUES – GESTION DES RISQUES**

Ce chapitre décrit les principaux risques auxquels la société est confrontée, compte tenu des spécificités de son activité, de sa structure et de son organisation, de sa stratégie et de son modèle économique. Il précise également la façon dont la société assure la gestion et la prévention de ces risques, selon leur nature. Il est organisé pour faire ressortir les facteurs de risque spécifiques au Groupe, de manière hiérarchisée pour tenir compte de leur aspect important, secondaire ou faible. En 2014, les risques sont restés sensiblement identiques à ceux décrits dans le rapport de gestion 2013.

##### **Identification des risques**

La pertinence du dispositif de contrôle interne mis en place par le Groupe suppose que les risques auxquels il est soumis – représentant la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ainsi que son activité, sa situation financière, ses résultats financiers (ou sa capacité à réaliser ses objectifs) ou sa réputation – puissent être identifiés et analysés. Cette identification s'inscrit dans un processus permanent, compte tenu des modifications de

l'environnement externe dans lequel le Groupe évolue ainsi que des changements dans son organisation qui sont rendus nécessaires par l'évolution des marchés auxquels il s'adresse et de l'environnement macroéconomique. Ce recensement est placé sous la responsabilité de la Direction financière et de la Direction juridique, avec la contribution des directions opérationnelles et fonctionnelles de l'ensemble du Groupe.

Comme les années précédentes, le Comité d'Audit a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs, ainsi que son activité, sa situation financière, ses résultats (ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs) ou sa réputation, et considère qu'il n'y a pas de risques significatifs autres que ceux présentés ci-après.

Le principal facteur de protection du Groupe contre les risques liés à l'environnement macroéconomique réside dans son modèle économique, notamment :

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

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

Le modèle économique permet également de générer un cash-flow libre supérieur au résultat net annuel (dans l'hypothèse de l'utilisation ou de l'encaissement du crédit d'impôt recherche et du crédit d'impôt compétitivité et emploi annuels applicables en France), qui assure l'autofinancement du développement du Groupe, le besoin en fonds de roulement étant négatif après retraitement de la créance sur le Trésor public français au titre du crédit d'impôt recherche et du crédit d'impôt

compétitivité et emploi non encaissés et non imputés sur l'impôt (cf. note 14 de l'annexe aux comptes consolidés). Enfin, une éthique sans compromis dans la conduite de ses activités et le respect de l'individu font partie des valeurs essentielles de la société.

#### 4.1. Risques liés à l'environnement macroéconomique

Les solutions vendues par le Groupe constituent des investissements, quelquefois importants, pour ses clients. Une partie de la prise de décision dépend de l'environnement macroéconomique général et de la situation du secteur d'activité dans lequel ils évoluent. Un environnement global ou un secteur d'activité particulier touché par un ralentissement économique ou une situation de crise peut les conduire à réduire ou à différer leurs décisions d'investissement. De ce fait, le Groupe est exposé aux cycles économiques mondiaux.

##### Risques liés à l'évolution de l'économie mondiale

Depuis le début de la crise économique et financière en 2008, la dégradation de l'environnement macroéconomique a constitué le principal risque pesant sur le Groupe. Cette crise, sans précédent, a fortement dégradé la situation des pays et des entreprises, dans tous les secteurs et dans le monde entier. Le fort ralentissement de l'activité de nombreux clients du Groupe en résultant, la dégradation de leurs performances financières, l'incertitude pesant sur leurs perspectives et la réduction de leur accès au crédit rendant difficile le financement de leurs investissements ont conduit de nombreuses entreprises à prendre des mesures de réduction des coûts, de diminution ou d'arrêt temporaire de la production, de fermeture d'usines et de gel des investissements.

La situation de crise économique, financière et monétaire, dont l'ampleur et la durée restaient incertaines, a persisté en 2013 et 2014, et pourrait perdurer dans les années à venir (cf. chapitres 2 et 17). Parallèlement, un risque de déflation est apparu en 2014 en zone euro, qui pourrait conduire à une nouvelle dégradation de l'environnement macroéconomique en Europe.

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

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

##### Risques liés aux marchés géographiques et sectoriels

Hormis en temps de crise économique sévère, les risques liés à l'activité bénéficient d'une couverture naturelle : la réalisation des ventes et des services dans le monde entier et leur répartition sur de grands marchés sectoriels (principalement la mode et l'habillement, ainsi que l'automobile, qui représentent en 2014 respectivement 47 % et 39 % du chiffre d'affaires des nouveaux systèmes, soit ensemble 86 %), dont les cycles économiques et les rythmes de croissance sont différents, permettent de compenser les différents risques.

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

En 2014, près de 50 % du chiffre d'affaires total ont été réalisés sur cinq pays : États-Unis (12 %), Chine (11 %), Italie (11 %), France (8 %), Mexique (7 %).

La part du chiffre d'affaires réalisé dans les deux autres pays européens très affectés par la dégradation de leur économie a été de 4 % au Portugal et 3 % en Espagne. Si le chiffre d'affaires a été stable en France, l'Italie, le Portugal et l'Espagne ont connu une croissance de leur chiffre d'affaires de 10 %, 13 %, 2 %, respectivement. La part du chiffre d'affaires réalisée en Grèce est non significative. Il en est de même pour la Russie.



## 4.2. Risques économiques et opérationnels propres à l'activité de la société

Le Groupe conçoit, produit et distribue des solutions technologiques complètes – composées de logiciels, d'équipements de CFAO et de services associés –, dédiées aux entreprises fortement utilisatrices de tissus, cuir, textiles techniques et matériaux composites. Il s'adresse à un ensemble de grands marchés mondiaux : principalement la mode et habillement, l'automobile (sièges et intérieurs de véhicules, airbags), l'ameublement, ainsi qu'une grande variété d'autres industries (aéronautique, industrie nautique, éolien...).

### Risques liés à l'innovation

L'activité du Groupe exige une créativité et une recherche d'innovation permanentes. Le Groupe doit maintenir son avance technologique dans son métier historique de logiciels, d'équipements de CFAO et de services associés, qui représente aujourd'hui la quasi-totalité de son chiffre d'affaires et dans lequel il est numéro un mondial avec une part de marché estimée à environ 25 % à 30 %. Il est par ailleurs confronté à la concurrence de leaders mondiaux du logiciel dans le nouveau domaine du PLM (*Product Lifecycle Management*) pour le secteur de la mode et de l'habillement, qui devrait représenter un accélérateur de croissance à moyen terme.

Ses investissements en R&D sont très importants et représentent plus de 10 % du chiffre d'affaires en 2014, avant déduction du crédit d'impôt recherche et de la quote-part du crédit d'impôt compétitivité et emploi applicables en France ainsi que des subventions éventuelles liées à certains programmes de R&D. Malgré la qualité des ingénieurs et du développement des projets, certains programmes peuvent présenter des risques d'échec technique ou commercial, ou être retardés. Le Groupe pourrait alors perdre son avance technologique et serait ainsi exposé de manière accrue à la concurrence.

Le corollaire de cette politique est que le Groupe doit veiller à la fois à ce que ses innovations ne soient pas copiées et que les produits qu'il conçoit ne portent pas atteinte aux éventuels droits de tiers. En outre, il doit se défendre contre le phénomène de copie illicite de ses logiciels (piratage), qui peut limiter sa croissance dans certains pays.

Une équipe de propriété industrielle est dédiée à ce sujet et mène des actions aussi bien offensives que défensives en matière de brevets. Avec la direction juridique, elle traque les copies piratées des logiciels et engage les poursuites judiciaires nécessaires pour protéger ses droits.

Les dépenses de R&D sont intégralement passées en charges de l'exercice. De ce fait, le patrimoine technologique du Groupe figure pour une valeur nulle dans l'état de la situation financière et ne présente donc aucun risque de dépréciation.

### Risques liés à la production

Le maintien de la R&D et de la production de Lectra en France a permis au Groupe de relever trois défis : faire face aux productions à bas coût de ses concurrents internationaux délocalisés en Chine et à celles de ses concurrents asiatiques ; accroître sa compétitivité en tenant compte d'un dollar américain durablement faible par rapport à l'euro ; enfin, augmenter ses marges. Sa propriété industrielle a par ailleurs été protégée. Cette stratégie de couverture des risques n'a été permise que par l'innovation. Le Groupe entend conserver sa R&D et sa production en France.

Une part importante de la fabrication des équipements est sous-traitée, le Groupe n'assurant que la recherche, le développement, l'assemblage final et le test des équipements qu'il produit et commercialise.

La défaillance technique, logistique ou financière de la part d'un sous-traitant important pourrait entraîner des retards ou des défauts sur les équipements livrés par la société à ses clients. Afin de minimiser ce risque, le choix d'un sous-traitant donne lieu à une évaluation technologique, industrielle et financière préalable, puis permanente, de sa situation et de ses performances. Cette évaluation est ensuite actualisée régulièrement, selon une périodicité qui dépend de la criticité du produit livré par le sous-traitant.

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

constitués sur les pièces et composants concernés en fonction de l'appréciation de leur risque de pénurie. Le risque que le Groupe ne puisse pas répondre à un fort développement des ventes d'équipements de CFAO et des pièces détachées et consommables expédiés est faible. La capacité de production du site industriel de Bordeaux-Cestas permet en effet, sans investissement majeur, d'augmenter les volumes de 50 %, moyennant un effectif supplémentaire d'une cinquantaine de personnes. Il est rappelé que l'ensemble du terrain et des bâtiments de Bordeaux-Cestas, dont la valeur est aujourd'hui supérieure à leur valeur d'acquisition historique (€ 10,9 millions), ne figure dans l'état de la situation financière au 31 décembre 2014 que pour une valeur nette de € 4,2 millions et ne présente donc aucun risque de dépréciation.

#### 4.3. Risques de marché

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

Le Groupe a pour politique de gérer de façon prudente ce risque, sans aucune spéculation, au travers de l'utilisation d'instruments de couverture.

##### Risques propres aux fluctuations de change

Le Groupe est exposé aux risques financiers pouvant résulter de la variation des cours de change de certaines devises par rapport à l'euro, une partie importante de son chiffre d'affaires étant libellé dans ces différentes monnaies.

Les effets mécaniques et concurrentiels des fluctuations de la parité de change de ces devises par rapport à l'euro sur les comptes du Groupe sont d'autant plus importants que son site d'assemblage final et de tests des équipements qu'il produit et commercialise est situé en France et son réseau de sous-traitants, implanté pour l'essentiel en zone euro.

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

ou de ses concurrents internationaux dont les produits sont fabriqués en Chine.

En 2014, 49 % du chiffre d'affaires consolidé, 83 % du coût des ventes et 70 % des frais généraux ont été libellés en euros. Ces pourcentages sont respectivement de 31 %, 9 % et 13 % pour le dollar américain. Le yuan chinois a représenté 7 % du chiffre d'affaires (une partie du chiffre d'affaires réalisé en Chine étant libellée en dollar américain ou autres devises). Les autres devises représentent chacune moins de 4 % ; leur poids individuel dans le coût des ventes est négligeable et inférieur à 5 % des frais généraux.

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

- a) impact concurrentiel : le Groupe vend sur des marchés mondiaux. Le principal concurrent du Groupe, une société américaine, fabrique ses équipements en Chine, comme la majorité des autres concurrents. De ce fait, leurs coûts de revient sont essentiellement en yuan chinois, alors que ceux du Groupe sont en euros. Parallèlement, les prix de vente pratiqués sur de nombreux marchés sont en dollars américains ou en euros. Les parités de change entre ces trois devises ont donc un impact concurrentiel ;
- b) impact de conversion :
  - sur le compte de résultat, la consolidation des comptes s'effectuant en euros, le chiffre d'affaires, la marge brute et le résultat opérationnel d'une filiale dont les transactions sont libellées dans une devise étrangère se trouvent affectés mécaniquement par les fluctuations de change lors de la conversion ;
  - sur les positions de bilan, l'impact concerne essentiellement les créances en devises, en particulier celles entre la société mère, Lectra SA, et ses filiales, et correspond à la variation entre les cours de change à la date de l'encaissement et ces mêmes cours à la date de la facturation. Cet impact se retrouve dans le résultat de change du compte de résultat.

Le risque de change est assumé par la maison mère. Le Groupe a pour objectif de se prémunir à des conditions économiques raisonnables contre le risque de change sur l'ensemble de ses créances et de ses dettes libellées en devises et sur ses flux de trésorerie futurs.



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

Le Groupe cherche généralement à couvrir le risque du fait de son exposition opérationnelle nette sur le dollar américain (chiffre d'affaires moins total des charges libellées dans cette devise et dans les devises qui lui sont très fortement corrélées) par l'achat d'options de vente (*calls euros/puts dollars*) ou par des contrats de change à terme, lorsque le coût financier de la couverture le justifie.

La sensibilité aux fluctuations du dollar américain et des autres devises figure dans la note 33 de l'annexe aux comptes consolidés. L'exposition du Groupe sur ses positions bilancielle est suivie en temps réel. À cet effet, il utilise des contrats de change à terme sur les créances et les dettes concernées.

#### Risques de taux

Le Groupe, n'ayant plus de dettes financières, n'est plus soumis à des risques de taux.

Son endettement résiduel (€ 0,4 million au 31 décembre 2014) est constitué d'avances remboursables de R&D ne portant pas intérêt, consenties par des organismes publics.

#### Risques des marchés boursiers

Le Groupe n'est pas soumis aux risques relatifs aux marchés boursiers car il ne détient aucune participation dans des sociétés cotées autre que ses propres actions détenues dans le cadre d'un contrat de liquidité (cf. note 15.2 de l'annexe aux comptes consolidés).

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

Chaque année, le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes (42 % du chiffre d'affaires 2014) est réalisé sur environ 2 000 clients et comprend aussi bien des ventes à de nouveaux clients que l'extension ou le renouvellement du parc installé chez des clients existants. Le chiffre d'affaires des contrats récurrents (34 % du chiffre d'affaires 2014) est réalisé sur près de 5 500 clients. Enfin, les ventes de pièces détachées et de consommables (24 % du chiffre

d'affaires 2014) sont réalisées sur une grande partie des équipements de CFAO installés.

Il n'existe donc pas de risque significatif de dépendance vis-à-vis des clients, dans la mesure où, sur les trois années précédentes, aucun client individuel n'a représenté plus de 7 % du chiffre d'affaires consolidé, les dix premiers clients ont représenté en cumul moins de 20 % et les 20 premiers clients, moins de 25 %.

#### 4.5. Risques juridiques et réglementaires

Le Groupe distribue ses produits dans plus de 100 pays au travers d'un réseau de 32 filiales commerciales et de services, complété par des agents et des distributeurs dans certaines régions dans lesquelles il n'a pas de présence directe. Il est, de ce fait, soumis aux très nombreuses réglementations juridiques, douanières, fiscales et sociales de ces pays.

Si les procédures en matière de contrôle interne permettent de donner une assurance raisonnable que les lois et réglementations en vigueur sont respectées, les changements inattendus ou brutaux de certaines règles (notamment pour la mise en place de barrières commerciales) ainsi que l'instabilité politique ou économique de certains pays sont autant de facteurs susceptibles d'affecter le chiffre d'affaires et les résultats du Groupe.

En matière fiscale, il existe par ailleurs de nombreux flux intragroupe qui rendent essentielle l'existence d'une politique de prix de transfert conforme aux préconisations françaises, locales et internationales (OCDE en particulier). Une documentation adéquate a été mise en œuvre, définissant la politique du Groupe en la matière.

L'activité de R&D bénéficie du crédit d'impôt recherche en vigueur en France, qui a représenté, en 2014, € 6,8 millions, soit 31 % du montant total des dépenses correspondantes, 34 % du résultat opérationnel et 47 % du résultat net. Une réduction significative ou une suppression de cette disposition fiscale aurait donc un impact sur les résultats du Groupe. Les modifications introduites par la loi de finances pour 2015 du 29 décembre 2014 et les lois de finances rectificatives pour 2014 du 8 août 2014 et du 29 décembre 2014 n'ont pas d'impact sur le bénéfice du crédit d'impôt recherche pour la société. La stabilisation du dispositif fiscal

du crédit d'impôt recherche pour la durée du quinquennat du président de la République est une des 35 actions concrètes sur lesquelles le gouvernement s'est engagé dans le cadre du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi.

La société mère Lectra SA a fait l'objet d'un contrôle fiscal pour les années 2010, 2011 et 2012 qui s'est achevé en 2014. Les redressements notifiés par l'administration fiscale sont non significatifs. L'essentiel de ces montants, concernant des redressements déjà notifiés lors du précédent contrôle fiscal et contestés par la société, était déjà provisionné au 31 décembre 2013.

Dans le cadre de la gestion courante de ses activités, le Groupe peut être confronté à différents litiges et contentieux.

Le Groupe estime qu'il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont il a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé, non provisionnée dans les comptes, susceptible d'avoir, individuellement comme de façon agrégée, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

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

#### **4.6. Risques liés aux ressources humaines**

La performance du Groupe repose essentiellement sur les compétences et l'expertise de ses collaborateurs, sur la qualité de son management et sur sa capacité à fédérer les équipes autour de ses enjeux stratégiques. Tout départ au sein de l'équipe de management et de certains experts pourrait avoir des répercussions sur l'activité et les résultats, compte tenu de la taille du Groupe, de sa large couverture internationale, des marchés sectoriels couverts et des composantes de son métier. Le Groupe veille à anticiper ces risques en recrutant des candidats expérimentés pouvant prendre le relais en cas de départs, et en assurant un transfert permanent de compétences.

Les équipes de ressources humaines ont notamment pour mission de limiter ces risques selon quatre axes principaux : attirer et retenir les collaborateurs clés pour assurer la compétitivité, la croissance et la rentabilité

de l'entreprise ; motiver les équipes en appliquant des principes de rémunération équitables basés sur la reconnaissance du mérite et de la performance ; assurer le développement des compétences ; organiser et encourager le transfert d'expériences grâce à une politique de formation ambitieuse et continue ; favoriser la souplesse et la rapidité d'adaptation du Groupe aux évolutions de ses marchés en faisant évoluer en permanence son organisation.

Malgré le contexte macroéconomique dégradé et incertain, le Groupe a décidé de privilégier sa stratégie de long terme, plutôt que sa rentabilité à court terme, et a initié, en septembre 2011, une accélération de son plan de transformation, dont le volet principal est un plan de recrutement ambitieux qui se déroule jusqu'à fin 2015 et porte essentiellement sur le renforcement des équipes commerciales et marketing, et celles de R&D logiciels, tout en respectant un cadre budgétaire strict (cf. chapitre 2).

Le plan de transformation implique un fort investissement des équipes de management et de ressources humaines, des actions d'évaluation et d'amélioration continue de la performance, de formation et de coaching. Il s'articule autour de quatre grandes thématiques : un effort renforcé de développement des connaissances et des compétences des équipes marketing, commerciales et de support à la vente ; une communication interne soutenue pour partager la stratégie et les enjeux du Groupe ; le développement de projets fédérateurs axés sur l'optimisation des processus et l'amélioration des méthodes ; un investissement dans les systèmes d'information centrés sur le développement de l'activité commerciale et le suivi des objectifs stratégiques, associés à une infrastructure informatique de pointe et des réseaux performants dans le monde entier.

Enfin, le Groupe s'attache à respecter les réglementations sociales en vigueur dans tous les pays où il est implanté. Il mène régulièrement des actions d'audit auprès de ses filiales pour assurer la conformité aux lois et règlements locaux. Sa politique active de transparence de l'information et de gestion des rapports sociaux est l'un des moyens permettant au Groupe d'assurer un climat social positif afin d'appuyer son

développement et de faire face, de façon constructive, aux aléas économiques.

Des efforts importants en termes d'identification et d'évaluation des risques ont été réalisés avec la mise en place de plans d'actions ciblés visant à assurer la sécurité dans toutes les activités de la société, en particulier la recherche, la production et les services de maintenance. Cette démarche globale, pilotée par un Comité sécurité et mise en œuvre par un ingénieur sécurité, bénéficie de la participation active des équipes de management. Elle s'appuie notamment sur des actions de prévention, de formation et des moyens concrets. À titre d'exemple, la société a généralisé la mise en place d'outils d'aides à la manutention dans l'atelier de fabrication, prohibé l'utilisation de produits chimiques ayant des propriétés cancérigènes et procédé à l'installation, à la formation et à l'utilisation de défibrillateurs automatiques sur ses sites de Paris et de Bordeaux-Cestas.

Grâce à cette politique de prévention, Lectra présente de très bons indicateurs avec des taux de fréquence et de gravité d'accidents du travail respectivement sept et cinq fois inférieurs aux indicateurs moyens en France.

#### **4.7. Risque de crédit**

Le risque de crédit auquel le Groupe est exposé en cas d'insolvabilité ou de défaillance d'un client, accentué dans le contexte de crise économique, peut avoir un impact négatif sur le résultat du Groupe.

Le Groupe a su maintenir le montant des pertes liées à ce risque à un niveau historiquement très faible représentant moins de 1 % du chiffre d'affaires annuel, grâce aux conditions de règlement en vigueur, notamment du versement d'acomptes exigés à la commande et à la livraison ainsi que du règlement d'avance annuel ou trimestriel des contrats récurrents. Le Groupe accorde en effet une attention particulière à la sécurité du paiement des systèmes et des services qu'il délivre à ses clients. Il gère en particulier ce risque au travers de nombreuses procédures, qui comprennent une analyse préventive de solvabilité et prévoient l'application stricte et systématique de nombreuses mesures en cas de dépassement par un client d'une échéance de paiement.

Les ventes effectuées dans des pays à risques politique ou économique élevés sont, pour l'essentiel, garanties par des lettres de crédit irrévocables et confirmées par une des banques de la société, ou des garanties bancaires.

En outre, la dépendance vis-à-vis d'un ou de plusieurs clients dont la défaillance de paiement pourrait avoir un effet significatif sur le résultat du Groupe est limitée (cf. paragraphe 4.4 ci-dessus).

Le Groupe applique une politique très stricte de dépréciation des créances clients à risque.

#### **4.8. Risque de liquidité**

Le risque que le Groupe soit confronté à une difficulté de trésorerie à court terme est quasi nul.

Sa structure financière a en effet été fondamentalement transformée au cours des derniers exercices, avec une trésorerie nette positive de € 43,1 millions (la trésorerie disponible est de € 43,5 millions et les dettes financières de € 0,4 million) et des capitaux propres de € 94,1 millions au 31 décembre 2014.

La trésorerie disponible constitue une réserve de liquidité importante et suffisante.

#### **4.9. Risques de contrepartie**

L'exposition du Groupe à des risques de contrepartie est liée à ses placements de trésorerie et aux contrats souscrits dans le cadre de sa politique de couverture de risque de change.

Les excédents de trésorerie du Groupe sont uniquement constitués de comptes à vue rémunérés auprès de banques internationales de premier plan. Les contrats de couverture du risque de change sont négociés exclusivement en France, auprès des trois banques de la société. Les valeurs d'actif correspondantes sont suivies régulièrement.

#### **4.10. Risques informatiques**

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

En ce qui concerne la sécurité des systèmes d'information, le Groupe dispose en cas de sinistre, dans le cadre d'un plan de reprise d'activité, des moyens

adaptés visant à garantir un redémarrage cohérent et rapide des données et des applications critiques. Parmi ces moyens figurent en premier lieu la réplique des systèmes en temps réel dans une salle de secours, la protection physique des salles techniques (groupe électrogène, onduleur, climatisation redondante, système anti-incendie avec supervision sous alarme permanente) et la sauvegarde quotidienne sur bandes (régulièrement entreposées dans un coffre-fort externe situé dans un bâtiment distant). Les technologies de virtualisation de serveurs, de *cluster* et de réplique de baies de stockage permettent de garantir une mise en place du plan de reprise d'activité dans des délais très brefs. De plus, les moyens de communication (réseau international privé, solutions de connexion à distance, visioconférence) permettent à l'ensemble des collaborateurs d'échanger et de partager des informations en toute sécurité, quels que soient leur localisation et leur mode de connexion. Par ailleurs, le Groupe procède à des vérifications de ses processus et procédures de sécurisation de l'information. À ce titre, il effectue régulièrement des audits internes et mandate tous les trois ans une société spécialisée afin d'évaluer le niveau de sécurité de ses installations. Ces actions lui permettent de maintenir un haut niveau de maîtrise de la sécurité de son système d'information. Enfin, le Groupe sensibilise et forme ses équipes à l'application et au respect des règles de sécurité. La gestion des accès aux ressources informatiques est centralisée dans un annuaire unique, sous le contrôle exclusif d'une équipe dédiée.

#### 4.11. Assurances et couverture des risques

La société mère, Lectra SA, supervise la gestion des risques et la souscription des programmes d'assurance pour l'ensemble du Groupe. Le département juridique de Lectra SA définit la politique du Groupe en matière d'évaluation de ses risques et de leur couverture et coordonne la gestion des polices et des sinistres en matière de responsabilité civile, de dommages aux biens et de transport.

Le Groupe est amené à procéder à des arbitrages entre l'appréciation des risques encourus dans l'exercice de ses activités, l'opportunité de souscrire ou non des couvertures d'assurance sur le marché et le coût

des garanties. Il peut donc décider de réévaluer cette politique à tout moment.

Le Groupe s'appuie sur des courtiers internationaux disposant d'un réseau capable de l'assister dans l'ensemble de son périmètre géographique.

Les programmes d'assurance sont souscrits auprès d'assureurs reconnus, dont la dimension et la capacité financière leur permettent de fournir une couverture et de gérer les sinistres dans tous les pays. Le renouvellement des programmes fait l'objet, à intervalles réguliers, d'une mise en concurrence des compagnies d'assurances afin d'optimiser les couvertures et leurs conditions financières. L'évaluation des montants de garantie pour ces programmes est fonction de l'estimation du coût de sinistres potentiels, des conditions de garantie généralement pratiquées sur le marché, notamment pour des groupes présentant une dimension et des caractéristiques comparables à celles de Lectra, et de l'évolution de l'offre des assureurs.

Le Groupe bénéficie des assurances suivantes :

- programmes responsabilité civile, exploitation, après-livraison et professionnelle (*Errors and Omission* aux États-Unis) ;
- responsabilité civile des mandataires sociaux ;
- dommages aux biens ;
- police « marchandises transportées ».

Le Groupe veille à contrôler les aléas en matière de responsabilité civile par une politique contractuelle fondée sur l'exclusion de sa responsabilité pour les dommages indirects et la limitation de cette responsabilité en dommages directs, dans la mesure permise par les réglementations applicables. Le plafond de garantie du programme d'assurance en responsabilité civile est de € 25 millions par sinistre et par an.

Compte tenu de l'utilisation des équipements qu'il commercialise, le Groupe est exposé au risque que des employés de ses clients soient victimes d'accidents lors de l'exploitation de certains de ses produits.

Il veille donc à ce que ceux-ci répondent aux exigences les plus strictes en matière de sécurité des personnes, qui constitue un objectif majeur et constant du Groupe ; mais le risque zéro n'existe pas. Le contrat d'assurance responsabilité civile souscrit permet de prémunir le Groupe contre les conséquences pécuniaires négatives

qui pourraient résulter de la mise en jeu de sa responsabilité à l'occasion de l'exercice de ses activités de vente de systèmes ou de prestation de services. Le programme « dommages aux biens » prévoit l'indemnisation des dommages matériels aux locaux ou aux biens matériels à hauteur des capitaux déclarés par le Groupe, chaque année, pour chacun de ses sites dans le monde. Il inclut des garanties complémentaires permettant de financer le maintien ou la réorganisation de l'activité après un sinistre. L'accent est particulièrement mis sur la protection du site industriel de Bordeaux-Cestas, qui regroupe les activités de R&D, de production et de services cruciaux pour l'ensemble du Groupe. Le programme comprend en particulier un volet « pertes d'exploitation » permettant d'indemniser les pertes financières si un accident majeur affectait le site de Bordeaux-Cestas et mettait en péril la poursuite de l'activité de tout ou partie du Groupe. Ce programme s'accompagne d'une politique de prévention des risques sur ce site.

## **5. ENGAGEMENTS HORS BILAN**

### **Engagements hors bilan liés au financement du Groupe**

La société mère Lectra SA a délivré des cautions auprès d'établissements financiers, essentiellement en garantie de crédits accordés par ces derniers à ses filiales, qui ont été préalablement autorisées par le Conseil d'Administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-34 alinéa 4 du Code de commerce, et en faveur de clients ou de bailleurs dans le cadre de contrats de location, pour un montant total de € 2,2 millions au 31 décembre 2014 (€ 2,3 millions au 31 décembre 2013).

Au 31 décembre 2014, les instruments financiers de couverture des risques de change sur les positions de bilan sont constitués de ventes et d'achats à terme de devises (principalement dollar américain, livre anglaise et dollar de Hong Kong) d'une contre-valeur nette totale (ventes moins achats) de € 7,5 millions (€ 1,9 million au 31 décembre 2013).

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

Les seuls engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles concernent des contrats courants de location de bureaux, d'automobiles et de matériels de bureaux pouvant faire l'objet de résiliations selon des conditions contractuelles. L'ensemble de ces engagements est décrit dans l'annexe aux comptes consolidés.

## **6. INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES (« GRENELLE II »)**

La loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 dite « Grenelle II » et son décret d'application publié le 24 avril 2012 ont notamment modifié l'article L. 225-102-1 du Code de commerce définissant les mentions obligatoires devant figurer dans le rapport annuel de gestion et introduit l'obligation de faire vérifier les informations sociales, environnementales et sociétales y figurant par un organisme tiers indépendant.

La société avait désigné les cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et KPMG Audit co-vérificateurs pour la vérification des informations au titre de l'année 2013. En 2014, en application des décisions du Comité français d'accréditation (COFRAC), visant à interdire l'intervention d'un collègue de Commissaires aux comptes pour la conduite de la mission d'organisme tiers indépendant, seul le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit a été mandaté par la société pour procéder à la vérification de ces informations.

Pour en faciliter la lecture, les informations sociales, environnementales et sociétales font l'objet d'un rapport dédié, annexé au présent rapport de gestion, dont il fait partie intégrante.

## **7. SOCIÉTÉ MÈRE LECTRA SA**

### **Comptes de la société mère**

Les états financiers de la société mère Lectra SA font partie intégrante du présent rapport.

Les règles et méthodes comptables sont identiques à celles suivies au cours de l'exercice précédent.

Les comptes de la société mère font ressortir :

- un chiffre d'affaires de € 140,8 millions (€ 136,5 millions en 2013) ;
- un résultat opérationnel de € 3,9 millions (€ 3,5 millions en 2013) ;
- un résultat courant avant impôts de € 9,1 millions (€ 12,2 millions en 2013) ;
- un bénéfice net de € 14,9 millions (€ 17,6 millions en 2013).

Au 31 décembre 2014, les capitaux propres (avant affectation du résultat) s'élèvent à € 94,9 millions (€ 84,4 millions au 31 décembre 2013).

En application de l'article 223 *quater* du Code général des impôts, il convient d'indiquer que le montant global des dépenses et charges non déductibles fiscalement, visées à l'article 39-4 dudit Code, est de € 102 699 (la totalité de ce montant correspond à la part non déductible de l'impôt des loyers des véhicules de fonction), et l'impôt correspondant supporté par la société est de € 34 768. Le tableau récapitulatif des résultats des cinq derniers exercices de Lectra SA (article R. 225-102 du Code de commerce) est joint au présent rapport.

### Informations sur les délais de paiement

En application des dispositions de l'article L. 441-6-1 du Code de commerce introduit par la loi n° 2008-776 sur la modernisation de l'économie et de son décret d'application, les sociétés doivent, à compter de l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> janvier 2009, publier des informations sur les délais de paiement de leurs fournisseurs.

Le tableau ci-dessous donne le détail du montant des dettes fournisseurs aux 31 décembre 2014 et 2013 par échéances (en milliers d'euros, TTC) :

Échéances	2014	2013
Inférieures ou égales à 30 jours	22 980	19 301
Comprises entre 30 jours et 60 jours	3 877	3 908
Supérieures à 60 jours <sup>(1)</sup>	1 514	2 640

(1) Les dettes dont les échéances sont supérieures à soixante jours concernent uniquement des fournisseurs étrangers et les filiales étrangères de la société.

### Informations sur l'actionnariat salarié de la société mère

À la clôture de l'exercice, la société avait connaissance de la détention par les salariés de Lectra SA et par

le personnel des entreprises qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise prévu par les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise, de 116 713 actions de la société, soit 0,38 % du capital. L'article L. 225-129-6 alinéa 2 du Code de commerce, depuis la loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives, dispose que, dans l'hypothèse où la société s'est déjà prononcée sur un tel projet depuis moins de trois ans, l'Assemblée Générale des actionnaires doit se prononcer tous les cinq ans sur un projet de résolution tendant à réaliser une augmentation de capital réservée aux salariés dans les conditions prévues par le Code du travail si, au vu du rapport présenté à l'Assemblée Générale par le Conseil d'Administration en application de l'article L. 225-102, les actions détenues par le personnel de la société et des sociétés qui lui sont liées, au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, représentent moins de 3 % du capital social.

La société s'est prononcée sur ce sujet lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 27 avril 2012. Le Conseil d'Administration a exposé dans ses rapports aux précédentes Assemblées Générales Extraordinaires, notamment celle du 27 avril 2012 qui a eu à se prononcer sur le sujet, les raisons pour lesquelles il n'est pas favorable à des augmentations de capital réservées aux salariés, et a été suivi dans sa recommandation par les actionnaires, qui ont voté contre la résolution correspondante lors de chaque Assemblée.

Les actionnaires de la société devront se prononcer de nouveau sur un tel projet lors de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

## 8. PROPOSITION D'AFFECTATION DU RÉSULTAT

La société, suivant la recommandation du Conseil d'Administration, avait repris en 2011 sa politique de rémunération des actionnaires.

Dans son rapport sur l'exercice 2012, le Conseil avait précisé que, sauf nouvelle modification de leur taxation en France, le dividende total devrait représenter un

taux de distribution d'environ 33 % du résultat net (hors éléments exceptionnels), les 67 % restants étant destinés à continuer d'autofinancer sa croissance. Exceptionnellement, ce taux pourrait atteindre ou dépasser 50 % jusqu'à ce que les investissements d'avenir donnent leur plein effet, dans la mesure où ils sont déjà pris en compte dans la détermination du résultat net et du cash-flow libre.

Le Conseil d'Administration vous propose d'augmenter le dividende à € 0,25 par action au titre de l'exercice 2014. Le dividende total représente un taux de distribution de 53 % du résultat net 2014 et un rendement de 2,7 % sur la base du cours de clôture de l'action au 31 décembre 2014.

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale, la mise en paiement du dividende aura lieu le 7 mai 2015. Conformément aux dispositions du premier alinéa de l'article 243 bis du Code général des impôts, il est précisé que l'intégralité des dividendes distribués est éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts pour les actionnaires personnes physiques ayant leur résidence fiscale en France et pouvant bénéficier de cet abattement.

En conséquence, votre Conseil d'Administration vous propose d'affecter comme suit le résultat de l'exercice 2014 :

Bénéfice de l'exercice	€ 14 878 267
Report à nouveau avant affectation	€ 35 233 322
Affectation à la réserve légale	€ 66 469
Bénéfice distribuable	€ 50 045 120
Distribution d'un dividende de € 0,25 par action <sup>(1)</sup>	€ 7 624 318
Affectation du solde du bénéfice de l'exercice au report à nouveau <sup>(1)</sup>	€ 7 187 480
Report à nouveau après affectation	€ 42 420 802

(1) Calculé sur la base des 30 497 273 actions qui seraient rémunérées sur les 30 510 212 actions composant le capital social au 3 mars 2015, après déduction des 12 939 actions détenues en propre à cette date (les actions détenues en propre n'ayant pas droit à percevoir de dividende). Le montant effectivement versé au titre du dividende et celui qui sera affecté au report à nouveau tiendront compte du nombre d'actions détenues en propre par la société à la date de la mise en paiement du dividende.

Il est rappelé que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

Exercices	2013	2012	2011
Dividende par action <sup>(1)</sup>	€ 0,22	€ 0,22	€ 0,22
Nombre d'actions rémunérées <sup>(2)</sup>	29 796 543	28 986 418	28 773 460
Dividende global versé <sup>(2)</sup>	€ 6 555 239	€ 6 377 012	€ 6 330 161

(1) Avant abattement et prélèvement fiscaux et sociaux.

(2) Compte tenu des actions détenues en propre à la date du paiement du dividende.

## 9. CAPITAL SOCIAL – ACTIONNARIAT – BOURSE

### Évolution du capital

Au 31 décembre 2014, le capital social est de € 30 329 114, divisé en 30 329 114 actions d'une valeur nominale de € 1,00.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, il a été augmenté de € 664 699 par la création de 664 699 actions résultant de la levée d'options de souscription d'actions (soit € 0,7 million en valeur nominale assorti d'une prime d'émission de € 2,2 millions).

Le 17 février 2014, la société a été informée que Schroder Investment Management Ltd (Royaume-Uni), agissant pour le compte de fonds gérés et de clients, avait franchi à la hausse, le 12 février, les seuils de 10 % du capital et des droits de vote, et détenait à cette date 10,14 % du capital et 10,01 % des droits de vote. Schroder Investment Management Ltd a également indiqué qu'elle détenait, en plus, 2 % du capital pour le compte de clients qui ont gardé l'exercice de leurs droits de vote.

Le 10 février 2015, la société a été informée que Schroder Investment Management avait franchi en baisse, le 5 février, le seuil de 10 % des droits de vote, puis, le 13 février, que Schroder Investment Management avait également franchi en baisse, le 10 février, le seuil de 10 % du capital et détenait, à cette date, 9,53 % du capital et 9,42 % des droits de vote.

La société a également été informée le 10 février que Delta Lloyd Asset Management NV (Pays-Bas), agissant pour le compte de fonds gérés et de clients, avait franchi à la baisse les seuils de 10 % du capital et des droits de vote, et qu'elle détenait, le 9 février, 9,77 % du capital et 9,65 % des droits de vote.



Aucun autre franchissement de seuil n'a été notifié à la société depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014.

À la date du présent rapport, le capital, à la connaissance de la société, est réparti comme suit :

- André Harari et Daniel Harari détiennent de concert 36,4 % du capital et 36,0 % des droits de vote ;
- Schroder Investment Management Ltd (Royaume-Uni) et Delta Lloyd Asset Management NV (Pays-Bas) détiennent chacune plus de 5 % (et moins de 10 %) du capital et des droits de vote pour le compte de fonds et de clients dont elles assurent la gestion.

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

#### Actions détenues par la société

Au 31 décembre 2014, la société détenait moins de 0,1 % de ses propres actions dans le seul cadre du contrat de liquidité géré par Exane BNP Paribas. Les informations requises au titre de l'article L. 225-211 du Code de commerce concernant les opérations de rachat et de vente figurent au chapitre 13 ci-après.

#### Actions détenues par les salariés

À la clôture de l'exercice, la société avait connaissance de la détention par les salariés de Lectra SA et par le personnel des entreprises qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise prévu par les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise, de 116 713 actions de la société, soit 0,38 % du capital.

#### Attribution d'options de souscription d'actions – Capital potentiel

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 avril 2014 a autorisé l'ouverture d'un nouveau plan d'options de souscription d'actions, à concurrence d'un maximum de 1,8 million d'options donnant droit à autant d'actions d'une valeur nominale de € 1,00, selon les conditions décrites dans le rapport du Conseil d'Administration à ladite Assemblée et dans sa première résolution, et mis fin de plein droit à l'autorisation qui avait été accordée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 27 avril 2012. Le prix d'exercice ne peut être inférieur à la moyenne des

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

#### Plan d'options 2014

Le Conseil d'Administration du 16 juin 2014 a attribué 625 912 options au prix d'exercice de € 8,50 par option, à 118 bénéficiaires, au titre de la réalisation de leurs objectifs de performance 2014, correspondant à un nombre maximum d'options.

Le nombre définitif d'options est égal au nombre maximum d'options attribuées en 2014 multiplié par le pourcentage réel d'atteinte des objectifs fixés pour 2014 à chaque bénéficiaire. Les options correspondant à la différence entre celles initialement attribuées et celles définitivement attribuées en raison des performances réelles des bénéficiaires sont annulées et remises à la disposition du Conseil d'Administration.

Les calculs des performances réelles 2014, sur la base des comptes consolidés du Groupe, ont ramené le nombre d'options à 246 848 et le nombre de bénéficiaires à 117. 377 884 options sont devenues caduques en raison de la non-réalisation des objectifs 2014 et 1 180 options en raison du départ d'un bénéficiaire.

Le Conseil d'Administration a également attribué 61 744 options au prix d'exercice de € 8,50 par option, à 43 bénéficiaires lauréats du *Lectra Worldwide Championship* 2013, dont 944 options sont devenues caduques en raison du départ de deux bénéficiaires. Au total, le Conseil d'Administration a donc attribué, au titre du plan d'options 2014, un maximum de 687 656 options à 145 bénéficiaires, ramené à 307 648 options et 143 bénéficiaires à la date du présent rapport. L'intégralité de ces options est au bénéfice de salariés du Groupe. Les deux seuls dirigeants mandataires sociaux, André Harari et Daniel Harari, ne sont bénéficiaires d'aucune option depuis 2000.

L'acquisition définitive des droits d'exercice des bénéficiaires est répartie sur quatre ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 et est fonction de la présence du bénéficiaire dans le Groupe à l'issue de chaque période annuelle (le bénéficiaire devant toujours être lié à la société ou à l'une de ses sociétés affiliées par un contrat de travail ou un mandat social). Les options sont soumises à une période de blocage de quatre ans applicable à l'ensemble des bénéficiaires. Elles ont une durée de validité de huit années à compter de leur date d'attribution.



### Options en vigueur au 31 décembre 2014

664 699 options des différents plans d'options en vigueur au 31 décembre 2013 ont été exercées en 2014.

458 963 options sont devenues caduques (y compris 380 008 options attribuées en 2014), dont 48 275 options en raison du départ des bénéficiaires et 410 688 options en raison de la non-réalisation des performances 2013 ou 2014.

Au total, au 31 décembre 2014, 238 personnes sont bénéficiaires d'options : 201 salariés sont bénéficiaires de 2 060 074 options et 37 anciens salariés détiennent toujours 61 363 options (respectivement 210, 182 et 28 au 31 décembre 2013).

À cette même date, le nombre maximum d'actions susceptibles de composer le capital social, y compris les actions nouvelles pouvant être émises par exercice de droits en vigueur donnant vocation à la souscription d'actions nouvelles, est de 32 450 551 et se décompose comme suit :

- capital social : 30 329 114 actions ;
- options de souscription d'actions : 2 121 437 options.

Chaque option donne le droit de souscrire à une action nouvelle d'une valeur nominale de € 1,00 au prix d'exercice fixé par le Conseil d'Administration le jour de son attribution (le cas échéant ajusté du fait de l'OPRA réalisée en mai 2007). Si toutes les options en vigueur étaient exercées – que leur droit d'exercice soit définitivement acquis par leur bénéficiaire ou qu'il reste à acquérir – et quel que soit leur prix d'exercice par rapport au cours de Bourse du 31 décembre 2014, il en résulterait une augmentation totale du capital de € 2 121 437, assortie d'une prime d'émission totale de € 10 190 814.

Aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été ouvert par les filiales de la société mère. L'annexe aux comptes consolidés donne toutes les précisions utiles sur les modalités, les prix et les dates d'exercice de l'ensemble des options en vigueur au 31 décembre 2014.

Le rapport spécial du Conseil d'Administration, établi conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce, fait l'objet d'un document séparé.

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

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

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

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

Après sa hausse de 75 % en 2013, le cours de Bourse de l'action Lectra a marqué une nouvelle progression de 10 % en 2014, à € 9,14 le 31 décembre. Le cours a affiché un plus bas de € 7,01 le 16 octobre et un plus haut de € 9,45 le 18 décembre. En 2014, l'indice CAC 40 a baissé de 1 % et le CAC Mid & Small progressé de 8 %.

Selon les statistiques d'Euronext, le nombre d'actions échangées (6,8 millions) a baissé de 16 % alors que les capitaux échangés (€ 54,9 millions) ont augmenté de 15 % par rapport à la même période de 2013.

La société a confirmé, dans son communiqué du 3 avril 2014, son éligibilité au PEA-PME. Celle-ci permet d'intégrer les actions Lectra au sein de comptes PEA-PME, dispositif bénéficiant d'avantages fiscaux dédié à l'investissement dans les petites et moyennes valeurs européennes.

L'action Lectra a été transférée au Compartiment B d'Euronext le 29 janvier 2014. Elle a également été intégrée dans le nouvel indice EnterNext PEA-PME 150 d'Euronext.

## 10. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La société s'est fixé pour objectif de mettre en œuvre les meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise.

### Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

L'AFEP et le MEDEF ont rendu public, le 6 octobre 2008, un ensemble de recommandations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées, destinées à guider l'action de leurs Comités des Rémunérations (ces recommandations étant désormais consolidées dans le Code AFEP-MEDEF).

Ces recommandations visaient à :

- préciser les principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées ;
- prohiber le cumul entre l'exercice d'un mandat social et un contrat de travail ;
- limiter le montant des indemnités de départ, les « parachutes dorés », à deux ans de rémunération et mettre fin à l'attribution d'indemnités en cas de départ volontaire et en cas d'échec ;
- renforcer l'encadrement des régimes et limiter le montant des droits acquis chaque année au titre des retraites supplémentaires, dites « retraites chapeaux » ;
- subordonner les plans de stock-options pour les dirigeants à l'extension de ces plans d'options à l'ensemble des salariés ou à l'existence de dispositifs associant aux résultats l'ensemble des salariés ;
- mettre fin à la distribution d'actions gratuites sans condition de performance aux dirigeants qui devraient en outre acquérir des actions au prix du marché en complément de leurs éventuelles actions de performance ;
- rendre les politiques de rémunération plus transparentes à travers une présentation publique qui soit standardisée.

Le gouvernement français avait souhaité que les conseils d'administration des sociétés concernées adhèrent formellement à ces recommandations et veillent à leur application rigoureuse.

Répondant à cette demande, la société a publié, le 28 novembre 2008, une déclaration précisant :

- qu'elle se conformait déjà, depuis de nombreuses années, de manière spontanée, à ces recommandations qui concernent André Harari et Daniel Harari en leur qualité respectivement de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. En particulier, ils n'ont jamais cumulé leur mandat social avec un contrat de travail et ne bénéficient d'aucun élément de rémunération, indemnité ou avantage dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de leurs fonctions, de « retraite chapeau » ou de régime de retraite supplémentaire à prestations définies, d'options de souscription d'actions ou d'actions gratuites ;
- qu'elle avait décidé de retenir les recommandations édictées conjointement par l'AFEP et le MEDEF comme

le Code de gouvernement d'entreprise auquel la société se référerait volontairement en matière de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, et d'en appliquer les dispositions ou, si certaines d'entre elles devaient apparaître inopportunes au regard des spécificités de la société, de justifier, conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, les raisons pour lesquelles elles auront été écartées.

#### Consultation des actionnaires sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

La révision du Code AFEP-MEDEF de juin 2013 a introduit de nouvelles recommandations pour la gouvernance des sociétés, et notamment une procédure de consultation des actionnaires (*say on pay*) sur les éléments suivants de la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux :

- la part fixe ;
- la part variable annuelle et, le cas échéant, la partie variable pluriannuelle avec les objectifs contribuant à la détermination de cette part variable ;
- les rémunérations exceptionnelles ;
- les options d'actions, les actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme ;
- les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- le régime de retraite supplémentaire ;
- les avantages de toute nature.

Les actionnaires sont donc invités à donner leur avis sur les rémunérations du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général de la société, composées des seuls éléments suivants : la part fixe, la part variable annuelle avec les objectifs contribuant à sa détermination et les avantages de toute nature. Ces éléments sont détaillés dans les paragraphes « Politique de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux » et « Rémunération individuelle détaillée de chaque dirigeant mandataire social » ci-après.

Les éléments de rémunération suivants sont sans objet dans la société : la rémunération des dirigeants mandataires sociaux ne comporte aucune partie variable pluriannuelle ou rémunération exceptionnelle, pas d'options d'actions, d'actions de performance ou d'autre élément de rémunération de long terme, aucune

indemnité liée à la prise ou à la cessation des fonctions et aucun régime de retraite supplémentaire.

Cette consultation des actionnaires est l'objet des huitième et neuvième résolutions de l'Assemblée Générale annuelle du 30 avril 2015. En cas d'avis négatif, le Conseil d'Administration, sur avis du Comité des Rémunérations, devra se prononcer sur le sujet et publier immédiatement sur le site Internet de la société un communiqué mentionnant les suites qu'il entend donner aux attentes des actionnaires.

Invités pour la première fois à donner leur avis lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2014, les actionnaires ont adopté à 97,4 % la résolution concernant la rémunération du Président du Conseil d'Administration et à l'unanimité celle concernant le Directeur Général.

#### Politique de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Ce sujet est traité en détail dans le rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques et sur le gouvernement d'entreprise, annexé au présent rapport, au chapitre 3 « Principes et règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toutes natures accordés aux mandataires sociaux ».

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

Ils ne sont liés à la société par aucun contrat de travail et ne bénéficient d'aucun dispositif particulier ou avantage spécifique concernant des rémunérations différées, indemnités de départ ou engagements de retraite engageant la société à leur verser une quelconque indemnité ou avantage s'il est mis un terme à leurs fonctions, au moment de leur départ en retraite ou, plus généralement, postérieurement à la fin de leurs fonctions.

La politique de rémunération, voulue par le Conseil d'Administration, est strictement identique pour le Président et le Directeur Général depuis la dissociation de leurs fonctions en 2002, comme elle l'était auparavant. Elle tient notamment compte de l'étendue des missions spécifiques confiées au Président du Conseil d'Administration qui consacre le temps nécessaire à ses missions. Les missions spécifiques du Président

du Conseil d'Administration sont détaillées dans le règlement intérieur du Conseil au chapitre 1.5 « Mission spécifiques du Président ». Conformément aux stipulations du règlement intérieur du Conseil, il n'exerce pas de mandats au sein d'autres sociétés. Agissant de concert, le Président et le Directeur Général sont tenus tous les deux responsables des résultats de la stratégie entreprise sous leur conduite par le Groupe.

Leur participation significative au capital assure un alignement fort de leurs intérêts sur ceux des actionnaires et sur les performances financières du Groupe.

Leur rémunération comprend une partie fixe et une partie variable annuelle. Elle exclut toute rémunération variable pluriannuelle.

Il n'existe aucune forme d'attribution de bonus ou de primes.

Cette politique est claire, conforme à la stratégie de long terme, aux objectifs et aux enjeux du Groupe, et en lien direct avec ses performances. Elle a prouvé ses vertus aussi bien dans les années difficiles que lorsque les résultats ont atteint des niveaux record. Ainsi, au cours des dix derniers exercices 2004-2013, la rémunération réelle a été en moyenne de 95 % de la rémunération à « objectifs annuels atteints ». Ce pourcentage a varié entre 56 % et 160 % entre 2007 et 2013.

Le Conseil d'Administration détermine chaque année d'abord le montant de la rémunération totale « à objectifs annuels atteints ».

Le montant de la rémunération totale à objectifs annuels atteints était resté le même (€ 475 000) pour les huit exercices 2005-2012. La partie fixe de cette rémunération était inchangée depuis 2003 (€ 190 000).

Lors de sa réunion du 12 février 2013, le Conseil d'Administration a décidé de porter progressivement en trois ans les rémunérations totales du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général à € 600 000 à objectifs annuels atteints : € 520 000 en 2013, € 560 000 en 2014 et € 600 000 en 2015. La partie fixe de cette rémunération a été portée à € 208 000 en 2013 (+ 9,5 % par rapport à 2013), € 224 000 en 2014 (+ 7,6 % par rapport à 2013) et € 240 000 en 2015 (+ 7,1 % par rapport à 2014).

Le Conseil d'Administration entend désormais appliquer ce principe d'une révision triennale.

À objectifs annuels atteints, la rémunération variable est égale à 60 % de la rémunération totale. Elle est déterminée en fonction de quatre critères quantitatifs clairs et complémentaires (à l'exclusion de tout critère qualitatif) exprimés en objectifs annuels reflétant la stratégie de croissance rentable de l'activité et des résultats et déterminés de manière précise.

Le Conseil d'Administration du 11 février 2014 avait maintenu les quatre critères de performance définis depuis 2011, avec cependant une évolution des poids relatifs de chacun, pour donner une importance particulière à la réalisation de la stratégie de croissance rentable de l'activité : (i) le critère mesurant la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale (comptant pour 50 %) ; (ii) le résultat consolidé avant impôts hors produits et charges financiers et éléments à caractère non récurrent (comptant pour 30 %) ; (iii) le cash-flow libre consolidé hors produits et charges financiers, éléments à caractère non récurrent, impôt sur les sociétés, et après retraitement de certains éléments (comptant pour 10 %) ; et (iv) le critère mesurant la valeur contributive des contrats récurrents (comptant pour 10 %).

Pour chacun des quatre critères, la rémunération variable correspondante est égale à zéro en deçà de certains seuils, à 100 % à objectifs annuels atteints et, en cas de dépassement des objectifs annuels, elle est plafonnée à 200 %. Entre ces seuils, elle est calculée de manière linéaire. Ces résultats sont ensuite pondérés par le poids relatif de chaque critère. Seuls les objectifs annuels et les seuils correspondants sont revus chaque année, en fonction des objectifs du Groupe pour l'exercice.

Ainsi, la rémunération variable est égale à 0 % si aucun des seuils n'est atteint et plafonnée à 200 % de celle fixée à objectifs annuels atteints si les objectifs annuels sont dépassés pour tous les critères et conduisent pour chacun au plafonnement de 200 %.

La rémunération totale est donc comprise entre 40 % et 160 % de celle fixée à objectifs annuels atteints.

Les objectifs annuels sont fixés par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Rémunérations. Le Comité veille chaque année à la cohérence et la continuité des règles de fixation de la part variable avec l'évaluation des performances

des dirigeants, les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie à moyen terme de l'entreprise, le contexte macroéconomique général et plus particulièrement celui des marchés géographiques et sectoriels de la société. Il contrôle, après la clôture de l'exercice, l'application annuelle de ces règles et le montant définitif des rémunérations variables sur la base des comptes audités.

Ces critères et objectifs s'appliquent également aux trois membres du Comité Exécutif qui ne sont pas mandataires sociaux ainsi qu'à une quinzaine de managers de la société mère Lectra SA : seuls varient le poids de chaque critère et la part relative de la rémunération variable à objectifs atteints, fixés de manière spécifique pour chacun. Pour le Directeur Financier et le Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information, membres du Comité Exécutif, ainsi que certains managers de leurs équipes, le poids des critères est le même que pour le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général. Pour le Directeur Commercial, quatrième membre du Comité Exécutif, et certains managers de son équipe, le critère mesurant la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale compte pour 70 %, le critère mesurant la valeur contributive des contrats récurrents pour 20 % et le résultat consolidé avant impôts pour 10 % (le critère sur le cash-flow libre consolidé étant exclu).

En 2014, le pourcentage obtenu pour chacun des quatre critères est le suivant : (i) 71 % sur la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale (37 % en 2013) ; (ii) 71 % sur le résultat consolidé avant impôts (90 % en 2013) ; (iii) 200 % sur le cash-flow libre consolidé (99 % en 2013) ; et (iv) 108 % sur la valeur contributive des contrats récurrents (79 % en 2013).

Au total, le pourcentage obtenu sur la partie variable de la rémunération du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général est de 88 % du montant fixé à objectifs annuels atteints (77 % en 2013). De ce fait, la rémunération réelle totale au titre de l'exercice 2014 a été de 93 % de la rémunération à objectifs annuels atteints (86 % en 2013).

Le Conseil d'Administration du 11 février 2015 a maintenu pour 2015 les quatre critères de performance ainsi que leur poids relatif, tels qu'ils avaient été fixés pour 2014.

### Rémunération individuelle détaillée de chaque dirigeant mandataire social

Le tableau suivant indique les rémunérations fixes et variables (montants bruts, avant déduction des cotisations salariales) à objectifs annuels atteints et celles effectivement dues au titre de l'exercice.

(en euros)	2014			2013		
	Rémunération à objectifs annuels atteints	Rémunération réelle due au titre de l'exercice	% Rémunération réelle/Rémunération à objectifs annuels atteints	Rémunération à objectifs annuels atteints	Rémunération réelle due au titre de l'exercice	% Rémunération réelle/Rémunération à objectifs annuels atteints
<b>André Harari, Président du Conseil d'Administration</b>						
Rémunération fixe	224 000	224 000	100 %	208 000	208 000	100 %
Rémunération variable	336 000	294 445	88 %	312 000	240 041	77 %
<b>Total</b>	<b>560 000</b>	<b>518 445</b>	<b>93 %</b>	<b>520 000</b>	<b>448 041</b>	<b>86 %</b>
<b>Daniel Harari, Directeur Général</b>						
Rémunération fixe	224 000	224 000	100 %	208 000	208 000	100 %
Rémunération variable	336 000	294 445	88 %	312 000	240 041	77 %
<b>Total</b>	<b>560 000</b>	<b>518 445</b>	<b>93 %</b>	<b>520 000</b>	<b>448 041</b>	<b>86 %</b>

Le tableau suivant indique les rémunérations fixes et variables (montants bruts, avant déduction des cotisations salariales), ainsi que les avantages en nature et jetons de présence dus au titre de l'exercice, et celles effectivement versées dans l'année :

(en euros)	2014		2013	
	Montant dus au titre de l'exercice <sup>(1)</sup>	Montants versés dans l'année <sup>(1)</sup>	Montant dus au titre de l'exercice <sup>(1)</sup>	Montants versés dans l'année <sup>(1)</sup>
<b>André Harari, Président du Conseil d'Administration</b>				
Rémunération fixe	224 000	224 000	208 000	208 000
Rémunération variable	294 445	240 041	240 041	273 805
Jetons de présence <sup>(2)</sup>	40 000	40 000	40 000	25 000
Avantages en nature <sup>(3)</sup>	10 550	10 550	9 402	9 402
<b>Total</b>	<b>568 995</b>	<b>514 591</b>	<b>497 443</b>	<b>516 207</b>
<b>Daniel Harari, Directeur Général</b>				
Rémunération fixe	224 000	224 000	208 000	208 000
Rémunération variable	294 445	240 041	240 041	273 805
Jetons de présence <sup>(2)</sup>	40 000	40 000	40 000	25 000
Avantages en nature <sup>(3)</sup>	16 327	16 327	16 839	16 839
<b>Total</b>	<b>574 772</b>	<b>520 368</b>	<b>504 880</b>	<b>523 644</b>

(1) Les différences entre les montants dus au titre des exercices 2014 et 2013 et les montants versés en 2014 et 2013 résultent du décalage dans leur versement : la rémunération variable au titre d'un exercice étant provisionnée dans les comptes dudit exercice, calculée définitivement après la clôture des comptes annuels et versée au cours de l'année suivante.

(2) Les jetons de présence au titre de l'exercice 2014 sont indiqués sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 30 avril 2015.

(3) Les montants figurant en avantages en nature correspondent à la valorisation fiscale de l'usage de véhicules de fonction (€ 10 550 pour André Harari et € 11 681 pour Daniel Harari en 2014) et aux versements effectués dans un contrat d'assurance-vie pour Daniel Harari (€ 4 646 jusqu'au 30 juin 2014, date à laquelle ce contrat a pris fin) ; le contrat d'assurance-vie d'André Harari avait pris fin le 1<sup>er</sup> avril 2009.

La totalité de ces montants est attribuée et versée par Lectra SA. Les mandataires sociaux ne perçoivent pas de rémunération ou d'avantage particulier de la part de sociétés contrôlées par Lectra SA au sens des dispositions de l'article L. 233-16 du Code de commerce (il est rappelé que Lectra SA n'est contrôlée par aucune société).

Le tableau suivant mentionne l'existence ou non d'un contrat de travail, d'un régime de retraite supplémentaire, d'indemnités ou d'avantages en cas de cessation ou changement de fonction, et d'indemnités de non-concurrence introduit par le Code AFEP-MEDEF révisé.

	André Harari, Président du Conseil d'Administration	Daniel Harari, Directeur Général
Existence d'un contrat de travail	Non	Non
Existence d'un régime de retraite supplémentaire	Non	Non
Existence d'indemnités ou d'avantages en cas de cessation ou changement de fonction	Non	Non
Existence d'indemnités de non-concurrence	Non	Non

#### Montant global et individuel des jetons de présence versés aux administrateurs et règles de répartition

Le montant des jetons de présence versés aux administrateurs figure dans le tableau ci-dessous. La somme globale de € 160 000 votée par l'Assemblée Générale tenue le 30 avril 2014 au titre de l'exercice 2013 a été répartie de façon égale (€ 40 000, soit un quart, par administrateur).

Le montant global des jetons de présence était resté inchangé depuis l'exercice 2006, à € 100 000. Les jetons de présence au titre de l'exercice 2014 sont indiqués sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale. Ils seront répartis de façon égale (€ 40 000, soit un quart, par administrateur), comme les années précédentes.

(en euros)	2014	2013
André Harari, Président du Conseil d'Administration	40 000	40 000
Daniel Harari, Directeur Général	40 000	40 000
Anne Binder, Administrateur	40 000	40 000
Bernard Jourdan, Administrateur	40 000	40 000
<b>Total</b>	<b>160 000</b>	<b>160 000</b>

Ce mode de répartition égalitaire ne comportant aucune part variable, pratiqué depuis très longtemps par la société, a montré son efficacité et renforcé la collégialité et la solidarité des administrateurs. Il tient compte du fait que la participation effective des Administrateurs a été de 100 % (96 % exceptionnellement en 2014) aux réunions du Conseil et de 100 % à celles des Comités. La participation des Administrateurs aux Comités d'Audit, des Rémunérations et Stratégique ne donne lieu à l'attribution d'aucun montant supplémentaire de jetons de présence.

#### Politique d'attribution d'options de souscription d'actions à l'ensemble des bénéficiaires et politique particulière d'attribution aux dirigeants mandataires sociaux

Les options de souscription d'actions sont réservées aux personnes liées à la société ou à une société affiliée par un contrat de travail et/ou un mandat social et auxquelles la loi permet de consentir des options, dont les responsabilités, les missions et/ou les performances justifient qu'elles soient associées au capital de la société par l'attribution d'options. De plus amples informations sur les attributions d'options de souscription d'actions sont données au chapitre 9 du présent rapport.

Les deux seuls dirigeants mandataires sociaux, André Harari et Daniel Harari, ne sont bénéficiaires d'aucune option. Aucune option ne leur a été consentie depuis 2000 : disposant de plus de 10 % du capital chacun, ils n'ont pas droit, depuis cette date, à de nouveaux plans d'options dans le cadre de la législation française en vigueur.

#### Mandats et autres fonctions d'administrateur exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux durant l'exercice

André Harari n'exerce pas de fonction d'administrateur ou de Direction Générale dans une société autre que la société mère Lectra SA.

Daniel Harari n'exerce pas de fonction d'administrateur ou de Direction Générale dans d'autres sociétés que Lectra SA et certaines de ses filiales étrangères.

Il est Président du Conseil d'Administration de Lectra Sistemas Española SA et de Lectra Italia SpA et Président de Lectra Systems (Shanghai) Co. Ltd, toutes filiales directes de Lectra SA, respectivement en Espagne, en Italie et en Chine. Il est également membre du Conseil d'Administration de Lectra USA Inc., filiale directe de Lectra SA aux États-Unis.

Anne Binder est membre du Comité Stratégique d'AM France, qui gère Alternativa (nouvelle Bourse

européenne de petites et moyennes entreprises de croissance), administrateur de la société Oceansoft et *senior advisor* de Tikehau. Elle est également Vice-Président de la Chambre Nationale des Conseils Experts Financiers. Ces mandats sont exercés en France. Bernard Jourdan n'occupe aucun mandat d'administrateur en dehors de la société.

#### Opérations visées par l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et par l'article 223-22 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers

Aucune opération sur les actions Lectra visée par l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et l'article 223-22 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers n'a été réalisée en 2014 par les administrateurs.

Édouard Macquin, Jérôme Viala et Véronique Zocchetto, membres du Comité Exécutif et seules personnes (autres que les membres du Conseil d'Administration) ayant le pouvoir de prendre des décisions de gestion concernant l'évolution et la stratégie de la société et qui ont un accès régulier à des informations privilégiées, ont de leur côté exercé des options de souscription d'actions et cédé des actions Lectra sur Euronext comme suit :

	Date	Nombre	Prix (€)	Valeur (€)
<b>Édouard Macquin</b>				
Exercice d'options de souscription d'actions	du 29 août au 5 septembre 2014	10 007	2,50	25 018
Exercice d'options de souscription d'actions	26 novembre 2014	9 700	2,50	24 250
Vente d'actions	du 29 août au 5 septembre 2014	10 007	8,15	81 557
Vente d'actions	26 novembre 2014	9 700	8,70	84 390
<b>Jérôme Viala</b>				
Exercice d'options de souscription d'actions	du 5 au 20 novembre 2014	67 885	6,30	427 676
Vente d'actions	du 5 au 20 novembre 2014	67 885	8,11	550 531
<b>Véronique Zocchetto</b>				
Exercice d'options de souscription d'actions	du 22 au 28 mai 2014	3 283	6,30	20 683
Exercice d'options de souscription d'actions	du 22 au 28 mai 2014	29 626	4,10	121 467
Exercice d'options de souscription d'actions	14 novembre 2014	39 600	2,50	99 000
Vente d'actions	du 22 au 28 mai 2014	3 283	7,89	25 897
Vente d'actions	du 22 au 28 mai 2014	29 626	7,89	233 687

### Conformité à la directive Transparence de l'Autorité des Marchés Financiers – Information réglementée

La société respecte les dispositions concernant les obligations d'information financière des sociétés cotées sur Euronext entrées en vigueur le 20 janvier 2007, qui font l'objet du titre 2 du livre II du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers relatif à l'information périodique et permanente.

Le règlement général définit l'information réglementée sous la forme d'une liste de rapports et d'informations à publier par les sociétés, ainsi que les dispositions concernant sa diffusion et son archivage. Lectra utilise les services de NASDAQ OMX, diffuseur professionnel agréé par l'AMF qui satisfait aux critères fixés par le règlement général, pour la diffusion et le dépôt auprès de l'AMF de l'information réglementée. Parallèlement, celle-ci est publiée sur le site Internet de la société.

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

Le Groupe Lectra a comptabilisé, en 2014, € 743 milliers au titre de l'audit des comptes de l'ensemble des sociétés du Groupe, dont € 466 milliers pour PricewaterhouseCoopers, € 254 milliers pour KPMG et € 34 milliers pour d'autres cabinets, à l'exclusion des autres prestations rendues. Ce montant s'élevait à € 715 milliers en 2013.

Le total des honoraires versés aux Commissaires aux comptes du Groupe, au titre de l'audit des comptes et des autres prestations rendues par leurs réseaux aux filiales pour 2014, est de € 884 milliers, dont € 588 milliers pour PricewaterhouseCoopers et € 296 milliers pour KPMG :

	PwC				KPMG			
	Montant		%		Montant		%	
(en milliers d'euros)	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
<b>Audit</b>								
Commissaires aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
Émetteur	143	146	24 %	27 %	125	119	42 %	41 %
Filiales intégrées globalement	294	276	50 %	50 %	129	117	44 %	40 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission des Commissaires aux comptes								
Émetteur	18	12	3 %	2 %	0	12	0 %	4 %
Filiales intégrées globalement	0	0	0 %	0 %	0	0	0 %	0 %
<b>Sous-total</b>	<b>455</b>	<b>434</b>	<b>77 %</b>	<b>79 %</b>	<b>254</b>	<b>248</b>	<b>86 %</b>	<b>85 %</b>
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
Juridique, fiscal, social <sup>(1)</sup>	133	115	23 %	21 %	42	45	14 %	15 %
<b>Sous-total</b>	<b>133</b>	<b>115</b>	<b>23 %</b>	<b>21 %</b>	<b>42</b>	<b>45</b>	<b>14 %</b>	<b>15 %</b>
<b>Total</b>	<b>588</b>	<b>549</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>296</b>	<b>293</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(1) Ces missions correspondent principalement à des prestations de conformité fiscale rendues par un membre du réseau aux filiales étrangères de la société.



**Information sur les éléments visés à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce tel que modifié par la loi du 31 mars 2006 sur les offres publiques d'acquisition**

L'article L. 225-100-3 rend obligatoire pour les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé de faire état et d'expliquer, le cas échéant, les éléments suivants, s'ils sont susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique :

- a) la structure du capital de la société ;
- b) les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions, ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce ;
- c) les participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 ;
- d) la liste des détenteurs de tous titres comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci ;
- e) les mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier ;
- f) les accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote ;
- g) les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration ainsi qu'à la modification des statuts de la société ;
- h) les pouvoirs du Conseil d'Administration, en particulier l'émission ou le rachat d'actions ;
- i) les accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société ;
- j) les accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'Administration ou les salariés s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse, ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique.

Aucun de ces éléments n'est, en l'état, susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique portant sur les actions de Lectra SA.

## **11. ACTIVITÉ DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT**

Le Groupe a continué d'investir de manière soutenue en R&D malgré la crise économique, et a renforcé ses équipes de R&D de 40 ingénieurs logiciens à Bordeaux-Cestas dans le cadre de son plan d'investissement d'avenir de € 50 millions.

Les effectifs R&D ont augmenté de 4 % en 2014.

Ils comprenaient 260 personnes au 31 décembre 2014 (250 au 31 décembre 2013), dont 247 en France et 13 en Espagne. Composées principalement d'ingénieurs de formation, ces équipes recouvrent de nombreuses spécialités dans des domaines étendus allant du développement des logiciels et des services Internet à l'électronique, la mécanique ainsi qu'à l'expertise des métiers des clients du Groupe. Le Groupe fait également appel à des sous-traitants spécialisés pour une faible part de ses dépenses globales de R&D.

Par ailleurs, le Groupe investit dans des travaux de recherche et études avancées en s'appuyant sur les domaines d'excellence technologique de différents laboratoires, universités, écoles, pôles de compétitivité ou centres technologiques. Ainsi, des contrats de partenariats avec différents acteurs ont été mis en œuvre et permettent d'accélérer et de renforcer les capacités d'innovation de la société.

Les dépenses de R&D sont entièrement passées en charges de la période et comprises dans les frais fixes. Avant déduction du crédit d'impôt recherche et, depuis 2013, de la part du crédit d'impôt compétitivité et emploi, applicables en France, elles ont représenté € 21,7 millions en 2014, soit 10,2 % du chiffre d'affaires (€ 19,1 millions et 9,4 % en 2013). Les frais nets de R&D, après déduction des subventions et des crédits d'impôt s'établissent à € 13,5 millions (€ 12,5 millions en 2013). Grâce à ces investissements importants (plus de € 180 millions au total sur les dix dernières années, un patrimoine technologique qui figure pour une valeur nulle dans l'état de la situation financière), le Groupe réussit à maintenir, voire à renforcer, chaque année, son avance technologique sur ses concurrents.

## **12. CONVENTIONS VISÉES AUX ARTICLES L. 225-38 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE**

Il n'y a pas de convention réglementée visée aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce portée à la connaissance du Conseil d'Administration au cours de l'exercice écoulé.

## **13. AUTORISATION D'UN NOUVEAU PROGRAMME DE RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS EN VUE D'ASSURER L'ANIMATION DU MARCHÉ DANS LE CADRE DU CONTRAT DE LIQUIDITÉ**

L'Assemblée Générale des actionnaires du 30 avril 2014 a renouvelé le programme en vigueur depuis l'Assemblée Générale du 30 avril 2013 et autorisé la société à intervenir sur ses propres actions pour une période de dix-huit mois à compter de la date de ladite Assemblée, avec pour seul objet d'assurer l'animation du marché par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Association française des entreprises d'investissement (AFEI) ou à toute autre charte de déontologie reconnue par l'AMF.

### **Annulation d'actions**

La société n'est pas autorisée à annuler d'actions.

### **Intervention de la société pour son propre compte**

La société n'est pas autorisée à procéder à l'achat ni à la cession d'actions pour son propre compte.

### **Contrat de liquidité**

Depuis le 21 mai 2012, Lectra a confié à Exane BNP Paribas l'animation de son titre dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Association française des marchés financiers (AMAFI) reconnue par l'AMF.

Du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2014, dans le cadre de ce contrat, la société a acheté 302 206 actions au cours moyen de € 7,95 et vendu 297 682 actions au cours moyen de € 8,07.

Au 31 décembre 2014, elle détenait 14 932 (soit 0,05 %) de ses propres actions, d'une valeur nominale de € 1,00, à un prix de revient moyen de € 8,91, entièrement

détenues dans le cadre du contrat de liquidité, ainsi que des liquidités de € 0,3 million.

La société pourra augmenter les actifs affectés à ce contrat, si nécessaire, à concurrence de € 1 000 000, sans toutefois dépasser la contre-valeur de 150 000 actions Lectra.

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

Il vous est proposé d'autoriser le renouvellement du programme de rachat d'actions de la société en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée Générale Ordinaire.

L'objectif du nouveau programme se limite, comme pour les programmes précédents, à la seule animation du marché, réalisée par un prestataire de services d'investissement intervenant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AFEI ou à toute autre charte de déontologie reconnue par l'AMF.

La société se conformera aux obligations légales relatives à l'existence de réserves suffisantes et à la suppression du droit de vote des actions détenues.

### **Part maximale du capital et nombre maximal des titres que la société se propose d'acquérir**

Ce programme portera, comme précédemment, sur un nombre variable d'actions tel que la société ne vienne pas à détenir, compte tenu des titres en stock, un pourcentage supérieur à 3 % du capital actuel (représentant 915 306 actions à la date d'établissement du présent rapport), ajusté en fonction des opérations l'affectant, le cas échéant, postérieurement à la date de l'Assemblée Générale Ordinaire.

### **Caractéristiques des titres concernés par le programme de rachat**

Les actions ordinaires Lectra sont cotées au compartiment B de Euronext (code ISIN : FR0000065484). Le Conseil d'Administration, dans ses rapports à l'Assemblée Générale annuelle, donnera aux actionnaires les informations prévues par l'article L. 225-211 du Code de commerce.

Le Conseil d'Administration vous propose de fixer à :

- vingt euros (€ 20) le prix maximal d'achat ;
- trois millions d'euros (€ 3 000 000) le montant maximal brut autorisé des fonds pouvant être engagés dans le programme de rachat d'actions.

Si la résolution qui vous est proposée est accueillie favorablement, ce nouveau programme remplacera celui autorisé par votre Assemblée Générale du 30 avril 2014 ; il aura une durée de dix-huit mois à compter de la date de la présente Assemblée Générale, soit jusqu'au 30 octobre 2016.

#### **14. ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS DEPUIS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE**

Aucun événement important n'est à signaler depuis le 31 décembre 2014.

#### **15. CALENDRIER FINANCIER**

L'Assemblée Générale annuelle se réunira le 30 avril 2015.

Les résultats financiers trimestriels 2015 seront publiés les 29 avril, 30 juillet et 29 octobre, après la clôture d'Euronext. Les résultats de l'exercice 2015 seront publiés le 11 février 2016.

#### **16. RAPPORT SUR LES DÉLÉGATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL**

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce modifié par l'ordonnance du 24 juin 2004, un tableau récapitulatif des délégations de compétences et de pouvoirs accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires au Conseil d'Administration dans le domaine des augmentations de capital, par application des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2 du Code de commerce, ainsi que leur utilisation par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice est joint au présent rapport.

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 avril 2014 a autorisé l'émission d'actions dans le cadre d'un plan d'options qui a une durée de trente-huit mois expirant le 30 juin 2017 (cf. chapitre 9). Cette autorisation a mis fin de plein droit à l'autorisation d'émission d'actions dans

le cadre d'un plan d'options décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 27 avril 2012.

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

La société a abordé 2015 avec des fondamentaux opérationnels encore plus solides qu'en 2014 et une structure financière à nouveau renforcée.

##### **Perspectives 2015**

Comme les deux années écoulées, 2015 s'annonce imprévisible. La persistance de conditions macroéconomiques, géopolitiques et monétaires incertaines risque de retarder le retour de la confiance et continuera de peser fortement sur les décisions d'investissement des entreprises.

En outre, les équipes commerciales en place devraient continuer de monter en puissance progressivement.

##### **Des parités monétaires plus favorables**

La société a établi ses scénarios 2015 sur la base de parités arrêtées au 15 décembre 2014, notamment \$ 1,25 / € 1.

La conversion des résultats 2014 aux cours de change 2015 retenus se traduit par une augmentation du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant de € 4,5 millions et € 2,6 millions respectivement, à € 215,8 millions et € 22,4 millions. La marge opérationnelle courante gagne 1 point à 10,4 %. Compte tenu de la part estimée du chiffre d'affaires et des dépenses réalisée en dollar ou dans des devises qui lui sont corrélées, une baisse de l'euro de 5 cents par rapport au dollar (portant la parité à \$ 1,20 / € 1) se traduirait par une augmentation du chiffre d'affaires 2015 d'environ € 3,6 millions et du résultat opérationnel de € 2,0 millions. À l'inverse, une appréciation de l'euro de 5 cents (soit \$ 1,30 / € 1) se traduirait par une diminution mécanique du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel des mêmes montants.

La société n'a pas couvert son exposition aux cours de change pour 2015. À la date du présent rapport, le dollar s'est encore renforcé par rapport à l'euro avec une parité de \$ 1,12 / € 1. Si celle-ci restait voisine de ce niveau, son impact sur le chiffre d'affaires et les résultats serait bénéfique.

### Paramètres financiers

Le plan de marche 2015 repose sur les paramètres suivants (les variations sont à données comparables) :

- un maintien des taux de marge brute des différentes lignes de produits aux mêmes niveaux qu'au deuxième semestre 2014, le mix produit reflétant le poids croissant des nouvelles licences de logiciels, de la formation et du conseil ;

- des revenus récurrents en croissance de 4 % à 6 %.

Les contrats récurrents devraient poursuivre leur croissance à un taux de l'ordre de 4 % à 5 % et les ventes de pièces détachées et consommables de 4 % à 7 % en raison de l'augmentation du parc installé, de l'activité et des niveaux de production des entreprises ;

- un niveau de frais généraux fixes d'environ € 133 millions, en augmentation de € 9,6 millions (+ 8 %) par rapport à 2014. Sur ces € 133 millions, € 20 millions, soit 15 %, sont liés au plan de transformation de l'entreprise ;

- un ratio de sécurité – part des frais fixes annuels couverts par la marge brute dégagée par les revenus récurrents – de 78 %.

Comme les années précédentes, la principale incertitude concerne le niveau du chiffre d'affaires des nouveaux systèmes. La visibilité reste limitée et l'exigence de prudence maintenue.

L'objectif de la société est de réaliser un chiffre d'affaires de l'ordre de € 240 millions (+ 14 % par rapport à 2014 ; + 11 % à données comparables), un résultat opérationnel courant d'environ € 29 millions (+ 47 % ; + 30 % à données comparables), une marge opérationnelle courante de 12 % (en augmentation de 1,6 point à données comparables) et un résultat net de l'ordre de € 20 millions (+ 39 %).

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.

Le cash-flow libre devrait continuer d'être supérieur au résultat net, dans l'hypothèse de l'utilisation ou de l'encaissement des crédits d'impôt recherche et compétitivité et emploi comptabilisés. En 2015, il bénéficiera du remboursement du crédit d'impôt recherche 2011 (€ 4,7 millions).

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

Le plan de transformation sera achevé fin 2015 avec un effectif renforcé et des ressources réallouées sur les activités les plus stratégiques et les marchés géographiques et sectoriels les plus porteurs. Confortée par la solidité de son modèle économique et la pertinence de sa feuille de route stratégique, la société maintient inchangés les objectifs financiers qu'elle s'est fixés pour 2016 et sa confiance sur ses perspectives de croissance à moyen terme.

Nous vous recommandons de voter en faveur des résolutions qui vous sont proposées par votre Conseil d'Administration et vous remercions de votre confiance.

Le Conseil d'Administration  
Le 3 mars 2015

## TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2014

Annexe au chapitre 16 du rapport de gestion du Conseil d'Administration

Type d'émission	Date de l'autorisation	Échéance	Durée	Montant maximal	Utilisations
Options de souscription d'actions <sup>(1)</sup>	30 avril 2014	30 juin 2017	38 mois	Capital : € 1 800 000	Utilisée à hauteur de € 307 648
<b>Total autorisé non expiré et non utilisé au 31 décembre 2014</b>				<b>€ 1 492 352</b>	

(1) L'Assemblée Générale du 30 avril 2014 a autorisé l'émission de 1 800 000 actions maximum d'une valeur nominale de € 1,00. Le montant maximal et les utilisations au 31 décembre 2014 sont indiqués en valeur nominale des actions ; 307 648 options ont été utilisées, et 1 492 352 restaient à la disposition du Conseil (cf. note 15.5 de l'annexe aux comptes consolidés).

## RÉSULTATS FINANCIERS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Société mère Lectra SA

[articles R. 225-81, R. 225-83 et R. 225-102 du Code de commerce]

Au 31 décembre	2014	2013	2012	2011	2010
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social (en milliers d'euros)	30 329	29 664	28 948	28 037	27 644
Nombre d'actions ordinaires existantes	30 329 114	29 664 415	28 948 315	28 903 610	28 499 014
Valeur nominale de l'action (en euros)	1,00	1,00	1,00	0,97	0,97
Nombre d'actions à dividende prioritaire	0	0	0	0	0
Nombre d'actions susceptibles d'être créées :					
– par exercice d'option de souscription d'actions	2 121 437	2 557 443	3 039 225	2 881 319	2 969 644
– par exercice de bons de souscription d'actions	0	0	0	0	0
<b>Résultat global des opérations effectives</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	140 792	136 548	132 320	144 738	126 903
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	12 296	17 239	12 792	16 410	1 255
Impôt sur les bénéfices <sup>(1)</sup>	(5 820)	(5 289)	(4 784)	(4 014)	(5 563)
Résultat après impôt, amortissements et provisions	14 878	17 626	12 804	22 355	17 553
Dividende attribué <sup>(2)</sup>	7 624	6 555	6 377	6 330	5 164
<b>Résultat des opérations réduit à une seule action</b>					
Résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	0,60	0,76	0,61	0,71	0,24
Résultat après impôt, amortissements et provisions	0,49	0,59	0,44	0,77	0,62
Dividende attribué à chaque action	0,25	0,22	0,22	0,22	0,18
<b>Personnel</b>					
Effectif	728	708	655	662	629
Masse salariale (en milliers d'euros)	37 435	34 917	33 580	31 025	31 204
– dont prime d'intéressement des salariés et prime de partage des profits	1 633	1 340	1 594	1 266	2 429
Sommes versées au titre des charges sociales	17 364	15 464	14 960	13 912	13 682

(1) Les montants entre parenthèses indiquent un crédit d'impôt.

(2) Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 30 avril 2015 au titre de l'exercice 2014. Le montant effectivement versé au titre du dividende tiendra compte du nombre d'actions composant le capital social à la date de l'Assemblée Générale statuant sur le dividende et du nombre d'actions détenues en propre par la société à la date de mise en paiement du dividende.

## ATTESTATION DE LA SOCIÉTÉ RELATIVE AU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

« Nous attestons qu'à notre connaissance les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion ci-joint présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et des principales incertitudes auxquels elle est confrontée. »

Paris, le 3 mars 2015

Daniel Harari  
Directeur Général

Jérôme Viala  
Directeur Financier

# RAPPORT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES (« GRENELLE II »)

Annexe au chapitre 6 du Rapport de gestion du Conseil d'Administration

La loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 dite « Grenelle II » et son décret d'application publié le 24 avril 2012 ont notamment modifié l'article L. 225-102-1 du Code de commerce définissant les mentions obligatoires devant figurer dans le rapport annuel de gestion et introduit l'obligation de faire vérifier les informations sociales et environnementales y figurant par un organisme tiers indépendant.

Il est rappelé que toutes les filiales de Lectra SA sont des sociétés étrangères non cotées.

La société avait désigné les cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et KPMG Audit co-vérificateurs pour la vérification des informations au titre de l'année 2013. En 2014, en application des décisions du Comité français d'accréditation (COFRAC), visant à interdire l'intervention d'un collègue de commissaires aux comptes pour la conduite de la mission d'organisme tiers indépendant, seul le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit a été mandaté par la société pour procéder à la vérification de ces informations.

Le Groupe avait établi son premier rapport au titre de l'exercice 2012 en suivant la présentation des informations requises telle qu'elle figure dans le décret du 24 avril 2012. Des améliorations ont ensuite été apportées dans le rapport 2013, pour tenir notamment compte du rapport de l'Autorité des Marchés Financiers du 5 novembre 2013 sur l'information publiée pour 2012 par les sociétés cotées, en particulier de sa recommandation d'une application stricte du principe « appliquer ou expliquer ».

Le Groupe s'est depuis l'exercice 2013 conformé à cette recommandation : aucune exception n'est à signaler. Les dispositions de la loi Grenelle II prévoient que, si certaines informations ne peuvent être données ou ne paraissent pas pertinentes, le rapport peut le mentionner en indiquant les préconisations du référentiel retenu et les modalités de consultation.

Le Groupe a mobilisé des moyens conséquents afin de collecter les données permettant de donner une vision aussi complète et cohérente que possible des informations requises et des actions entreprises, compte tenu de sa taille moyenne et de son organisation.

Certaines informations sont disponibles pour la totalité du Groupe. Pour d'autres, compte tenu de la difficulté

de leur collecte, de leur nature non significative ou non pertinente, notamment pour de nombreuses filiales étrangères de petite taille ou étant soumises à des réglementations différentes, il a été décidé en 2014 comme en 2013 de concentrer l'effort sur un périmètre composé de Lectra SA, la société mère française, et des cinq principales filiales du Groupe, en Allemagne, en Chine, en Espagne, aux États-Unis et en Italie. Ces six sociétés représentent en 2014 près de 73 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe et 77 % de ses effectifs, un périmètre déjà représentatif qui pourrait être étendu à d'autres filiales au cours des prochains exercices.

Lorsque l'information présentée concerne uniquement ces six sociétés, la mention « Périmètre Grenelle II » est précisée. Enfin, d'autres informations n'ont de pertinence qu'au niveau de Lectra SA et sont mentionnées spécifiquement comme telles.

Il convient de souligner que la loi Grenelle II fait référence à des concepts ou des obligations légales françaises qui n'ont pas toujours d'équivalent dans les autres pays. Si Lectra SA est, de ce fait, à même de communiquer des informations sur l'ensemble des sujets requis, il n'en est pas de même pour toutes les filiales. Cette contrainte limite la pertinence de l'information ou la possibilité de l'établir au niveau du Groupe.

Conformément au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, le présent rapport a été examiné par le Comité d'Audit du 3 mars 2015 préalablement au Conseil d'Administration, qui l'a approuvé.

## 1. INFORMATIONS SOCIALES

La société Lectra SA et les filiales étrangères satisfont aux réglementations locales en matière de droit social. Le Groupe dispose d'une forte présence mondiale. Ses 32 filiales, réparties sur les cinq continents, ont des tailles très variées allant de moins de dix personnes pour les plus petites à une centaine pour les plus importantes, alors qu'il emploie 731 personnes en France (dont sept personnes expatriées ou détachées à l'étranger). En raison de cette forte disparité, certaines informations requises par la loi Grenelle II sont communiquées sur un périmètre plus réduit.



Le parti a donc été pris de définir trois périmètres distincts :

- le Groupe, lorsque l'information est disponible au travers du système d'information « ressources humaines », qui couvre Lectra SA et l'intégralité des 32 filiales ;
- le Périmètre Grenelle II. Les informations pour chacun de ces pays ont été collectées directement auprès du Directeur de filiale et, le cas échéant, du responsable des ressources humaines de la filiale concernée ;
- la seule société mère Lectra SA.

### 1.1. Politique sociale

L'ambition du Groupe est de développer et conforter sa position de leader mondial. Proche de ses clients, le Groupe entretient avec ces derniers des relations de longue durée et les accompagne dans leur évolution en leur offrant des solutions intégrées – composées de logiciels, d'équipements de CFAO et de services associés – qui répondent à leurs enjeux stratégiques, grâce à un investissement continu dans l'innovation et les nouvelles technologies ainsi que dans le développement de son capital humain.

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

Le Groupe a toujours affirmé son attachement à préserver au mieux ses ressources humaines et ses talents. Il applique une politique de rigueur dans ses plans de recrutement. Le suivi de la performance individuelle constitue également un axe important. À ce titre, le Groupe assure un suivi rapproché des personnes dont les performances ne sont pas satisfaisantes en les faisant bénéficier d'un accompagnement adapté leur permettant de progresser et d'améliorer leurs résultats. En 2005, le Groupe a pris la décision stratégique de maintenir la recherche et la production en France pour protéger sa propriété industrielle tout en garantissant sa productivité et sa compétitivité.

Initiée cette même année, la transformation profonde de l'entreprise a été repensée fin 2009 pour mieux la préparer à l'après-crise. Ses objectifs sont d'adapter le Groupe aux grandes mutations de ses marchés géographiques et sectoriels ; d'accroître sa compétitivité

et son leadership mondial ; de concentrer ses ressources sur ses marchés géographiques et sectoriels les plus porteurs pour réaliser son potentiel de développement ; de renforcer et développer son organisation commerciale et marketing ; enfin, de renforcer la capacité d'innovation et les équipes de R&D.

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

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

Le second axe est de mener les projets nécessaires pour optimiser les organisations en s'appuyant sur de nouvelles méthodes de travail, ainsi que sur des systèmes d'information internes performants. Malgré un environnement économique dégradé, le Groupe a décidé de privilégier sa stratégie de long terme et a initié fin 2011 une accélération de son plan de transformation, dont le volet principal est un plan de recrutement ambitieux, qui privilégie les profils marketing, commerciaux et de support à la vente, principalement sur les marchés géographiques et sectoriels les plus porteurs, avec en priorité l'Amérique du Nord, la Chine, l'Allemagne et les pays d'Europe de l'Est. Il inclut également un renforcement des équipes de R&D logiciels. Ce plan se déroule sur la période 2012-2015 (cf. chapitre 2 du rapport de gestion du Conseil d'Administration).

Le développement du capital humain permet d'atteindre efficacement et de façon pérenne les objectifs stratégiques fixés et de renforcer la résilience et la capacité d'adaptation du Groupe aux évolutions de ses marchés et aux changements de l'environnement macroéconomique.

Le Comité des Rémunérations suit régulièrement l'avancement du plan de recrutement et prend connaissance, une fois par an, du bilan des ressources humaines du Groupe, ainsi que de la politique engagée et du plan correspondant pour l'exercice en cours.

## 1.2. Emploi

### Effectif total

L'effectif économique (nombre de personnes en équivalent temps plein en activité) au 31 décembre 2014 est de 1 474 personnes dans le monde (1 433 au 31 décembre 2013). L'effectif juridique du Groupe est de 1 523 (effectif inscrit). Sauf indication contraire, les analyses qui suivent dans ce rapport sont réalisées sur l'effectif économique.

Les équipes dédiées à la relation clients (marketing, commerciales et de services) représentent 50 % des effectifs ; la R&D, 18 % ; la production et la logistique, 11 % ; enfin, l'administration, la finance, les ressources humaines et les systèmes d'information représentent 21 %.

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

Il attache une importance particulière à l'évolution de la carrière de ses salariés au sein de l'entreprise. 98 % des collaborateurs bénéficient d'un contrat de travail à durée indéterminée. Les contrats à durée déterminée concernent principalement des remplacements pour des congés de maternité ou de longue durée.

Entreprise transnationale, Lectra évolue dans un contexte multiculturel et partage son savoir-faire avec ses clients dans plus de 100 pays à travers son propre réseau mondial commercial et de services – complété dans certains pays par des agents ou des distributeurs. Ses équipes, réparties entre Lectra SA et ses filiales, regroupent 50 nationalités. Cette diversité constitue pour le Groupe une véritable richesse et un incontestable avantage concurrentiel.

Après une augmentation significative de 9 % en 2013, les effectifs de Lectra SA ont augmenté de 3 % en 2014.

Au 31 décembre 2014, 708 personnes bénéficient d'un contrat à durée indéterminée (97 % de l'effectif total) et 23 personnes d'un contrat à durée déterminée.

### Répartition des salariés par sexe, âge et zone géographique

Fin 2014, les hommes représentent 65 % de l'effectif du Groupe, ce pourcentage étant stable depuis 2012. Ils sont majoritaires dans les équipes commerciales (81 %), de services après-vente (86 %), industrielles (79 %) et R&D (81 %). À l'inverse, les femmes, qui représentent 35 % de l'effectif, sont majoritaires dans d'autres domaines tels que le marketing (80 %), l'administration, la finance, les ressources humaines et les systèmes d'information (64 %). La répartition est plus équilibrée dans les équipes de services professionnels de formation et de conseil (59 % d'hommes, 41 % de femmes).

Par tranche d'âge, la répartition de l'effectif est la suivante : moins de 29 ans : 8 % ; 30-39 ans : 30 % ; 40-49 ans : 34 % ; 50-59 ans : 26 % ; plus de 60 ans : 2 %. Enfin, par grandes régions, l'Europe représente 70 % de l'effectif (dont 49 % pour la France et 21 % pour les autres pays européens), l'Asie-Pacifique 14 %, les Amériques 11 % et les pays du reste du monde 5 %.

### Recrutements et licenciements

En 2014, 237 collaborateurs ont été recrutés dans le Groupe, dont 201 sous contrat de travail à durée indéterminée et 36 sous contrat à durée déterminée. Ces données sont globalement comparables à celles de 2013. 113 personnes (dont 34 contrats à durée déterminée) ont été recrutées en Europe, 38 dans les Amériques (aucun contrat à durée déterminée), 75 en Asie-Pacifique (un contrat à durée déterminée) et 11 personnes (un contrat à durée déterminée) dans les pays du reste du monde. 74 recrutements (31 % du total) ont été réalisés en France et 163 (69 %) dans les filiales internationales. Les femmes ont représenté 38 % des recrutements de 2014 (39 % les quatre années précédentes), une proportion supérieure de 3 points à celle de 35 % observée au niveau des effectifs.

Par tranche d'âge, la répartition des recrutements est la suivante : moins de 29 ans : 23 % ; 30-39 ans : 40 % ; 40-49 ans : 24 % ; 50-59 ans : 11 % ; plus de 60 ans : 2 %.

Cet équilibre favorise la synergie entre les générations, au bénéfice des collaborateurs et du Groupe.  
Au total, 38 % des 1 474 personnes présentes au 31 décembre 2014 ont rejoint le Groupe au cours des cinq dernières années, et 31 % au cours des trois dernières. En 2014, 181 collaborateurs ont quitté le Groupe (dont 47 en France) : 43 sous contrat de travail à durée indéterminée à l'initiative de la société (dont un pendant sa période d'essai), 30 au terme de leur contrat à durée déterminée, 7 collaborateurs dans le cadre d'un commun accord (dont 2 Français dans le cadre d'une rupture conventionnelle), 97 du fait de démissions et 4 départs à la retraite.

Les départs réalisés à l'initiative de la société sont, dans leur grande majorité, liés au niveau de performance individuelle jugé insuffisant des collaborateurs concernés.

### 1.3. Rémunérations – Évolution des rémunérations

La masse salariale du Groupe a représenté € 94,3 millions en 2014, en augmentation de 8,6 % par rapport à 2013.

Conformément à sa stratégie, son éthique et ses valeurs, le Groupe conduit une politique de rémunération équitable, principalement basée sur la reconnaissance du mérite et de la performance.

Les équipes bénéficient d'une rémunération annuelle composée d'une partie fixe, payée mensuellement selon les règles en vigueur dans chaque pays et, pour certains profils, d'une partie variable. Les objectifs et les règles de calcul correspondant à la partie variable sont fixés au début de chaque année et sont définis en lien direct avec la stratégie et les objectifs du Groupe, les enjeux locaux et la nature des missions confiées à chaque collaborateur. Selon les fonctions, cette partie variable est versée, mensuellement, trimestriellement ou annuellement.

Le Groupe met en œuvre une politique de révision salariale annuelle qui tient compte des principaux éléments suivants :

- une dimension économique : prise en compte du niveau de l'inflation du pays et éventuellement de l'évolution du marché du travail, notamment dans les pays émergents ;
- une dimension légale : respect des législations et règles en vigueur dans chaque pays, notamment des

augmentations légales et des négociations annuelles obligatoires avec les représentants du personnel ; et

- une dimension managériale : prise en compte de la performance individuelle et/ou collective (performance de l'entité à laquelle le collaborateur est rattaché) mesurée en fonction de critères de performance préalablement définis.

S'y ajoutent éventuellement à la rémunération annuelle, des avantages en nature liés à la fonction exercée, tels que l'usage d'une voiture ou la prise en charge de frais liés à une expatriation.

Le Groupe a également développé depuis longtemps une politique d'association sélective à son capital par l'attribution de plans d'options de souscription d'actions par le Conseil d'Administration, sur les recommandations du Comité des Rémunérations (cf. chapitre 9 du rapport de gestion du Conseil d'Administration et rapport spécial du Conseil d'Administration sur les options de souscription d'actions).

Les missions et l'activité du Comité des Rémunérations sont décrites dans le rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques et sur le gouvernement d'entreprise, auquel il convient de se référer.

### 1.4. Organisation du temps de travail, absentéisme

D'une manière générale, le Groupe privilégie une organisation du temps de travail simple selon le type d'activité et de fonction. Cette organisation se conforme aux règles légales en vigueur au sein de chaque filiale, et est régulièrement auditée et ajustée à chaque changement de législation.

Les contrats de travail à temps plein sont très largement privilégiés. Ainsi, les collaborateurs sous contrat à durée indéterminée et travaillant à temps partiel ne représentent que 3,8 % de l'effectif global.

Par ailleurs, aucun collaborateur n'a de contrat de travail prévoyant un travail de nuit. Le Groupe ne souhaite pas recourir au travail posté par cycle, au travail de nuit ou au travail durant le week-end. Toutefois, certains contextes exceptionnels (par exemple un projet urgent) peuvent requérir un travail de nuit ou le week-end. Dans ce cas, et dans le respect des réglementations locales, ces exceptions sont soumises à l'autorisation préalable de la Direction des ressources humaines.

Depuis 2013, le Groupe suit un indicateur d'absentéisme calculé sur le Périmètre Grenelle II. Cela a nécessité la définition de modalités de calcul communes s'affranchissant de certaines spécificités de Lectra SA. Ainsi, afin de disposer de données cohérentes dans le Périmètre Grenelle II, le taux d'absentéisme, y compris pour Lectra SA, a été calculé sur la même base que celui des filiales.

Le taux d'absentéisme applicable au Périmètre Grenelle II est égal au nombre de jours d'absence divisé par le nombre de jours théoriques de travail, exprimé en pourcentage. Sont comptés comme jours d'absence : les arrêts maladie (dont les maladies professionnelles) avec ou sans hospitalisation, les accidents du travail, les grèves et débrayages, les absences injustifiées, les mises à pied, les préavis payés non effectués. Les congés payés, paternité, maternité et adoption ne sont pas pris en compte. Il convient cependant de noter que le système en place au sein de la filiale américaine autorise un nombre de jours d'absences maximum par an, variant en fonction de l'ancienneté, qui peuvent être pris indifféremment pour des congés ou des absences maladie. Seuls les jours excédant ce nombre entrent dans le calcul du taux d'absentéisme.

En 2014, le taux d'absentéisme sur le Périmètre Grenelle II s'est établi à 2,7 %. Il est en baisse par rapport au taux de 3,5 % constaté en 2013.

### 1.5. Relations sociales

Cette partie couvre l'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci, ainsi que le bilan des accords collectifs.

#### Organisation du dialogue social – Société Lectra SA

L'information sur les relations sociales est présentée séparément pour la société Lectra SA, qui représente près de 50 % des effectifs, et pour les filiales. La France répond à ses obligations en gérant ses relations sociales collectives au travers de ses institutions représentatives du personnel : un Comité d'Entreprise, des délégués du personnel, un Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail, et deux délégués syndicaux.

Les élections des membres du Comité d'Entreprise et des délégués du personnel ont eu lieu en 2011 pour une durée de quatre ans, conformément à la législation en vigueur.

16 réunions du Comité d'Entreprise (dont 4 réunions extraordinaires), 10 réunions des délégués du personnel, 23 réunions du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail ont été tenues en 2014, ainsi que 16 réunions de négociations avec les délégués syndicaux. Par ailleurs, la société a versé au Comité d'Entreprise 0,2 % de sa masse salariale pour ses frais de fonctionnement et 1,1 % au titre des œuvres sociales, soit au total € 0,4 million.

#### Organisation du dialogue social – Filiales

Au sein de chaque filiale, l'organisation du dialogue social s'inscrit dans le cadre des obligations légales et réglementations locales, qui ne sont pas comparables d'un pays à l'autre.

La filiale en Allemagne est dotée d'un Comité d'Entreprise, composé de trois représentants, qui se réunit au minimum quatre fois par an. Il est élu pour quatre ans et doit systématiquement être consulté en cas de changement majeur d'organisation.

La filiale en Italie dispose d'un représentant du personnel, avec lequel une réunion a lieu tous les trimestres, qui doit par ailleurs être consulté en cas de licenciement d'un salarié.

La filiale en Espagne dispose d'un Comité d'Entreprise élu pour cinq ans et composé de cinq représentants du personnel. Il doit être consulté pour toute décision relative à l'organisation du travail et informé des principales décisions prises à l'égard d'un salarié (licenciement, mutation, mobilité géographique). De son côté, la Direction de la filiale lui présente tous les ans les résultats de l'entreprise.

Les autres filiales (américaine et chinoise) du Périmètre Grenelle II ne sont pas dotées d'une institution représentative du personnel.

Enfin, d'une manière générale, Lectra s'attache à garantir dans chaque pays un dialogue social pour rester au plus près des préoccupations de ses collaborateurs.

## **Bilan des accords collectifs**

Vingt-sept accords collectifs en vigueur ont été répertoriés au sein du Périmètre Grenelle II. Ils concernent exclusivement les collaborateurs français (18 accords), italiens (4), allemands (4) et espagnols (1), soit plus de 81 % des effectifs concernés, et sont sans portée sur le reste des effectifs du Groupe.

Les principaux accords entrés en vigueur en 2014 concernent la société Lectra SA, parmi lesquels les accords triennaux 2014-2016 relatifs au contrat de génération et à l'intéressement.

La Négociation Annuelle Obligatoire (NAO), régulièrement engagée avec les organisations syndicales françaises, s'est traduite par la signature d'un accord salarial le 8 avril 2014 et d'un accord relatif à l'aménagement du temps de travail.

Aucun accord supplémentaire n'a été signé en 2014 en Espagne, en Italie et en Allemagne.

## **1.6. Santé et sécurité**

### **Conditions de santé et de sécurité au travail**

Le Groupe prêche une attention particulière au strict respect des législations et réglementations locales au sein de chaque filiale en ce qui concerne les obligations en matière d'hygiène et de sécurité. Afin de garantir à ses collaborateurs un environnement de travail sain et sécurisé, des audits sont régulièrement menés, et la politique locale est ajustée lorsque nécessaire. Aucun accident grave ou mortel en situation de travail n'est survenu en 2014. Cela s'explique notamment par une activité majoritairement tertiaire, faiblement à risque.

Lectra SA et toutes les filiales du Périmètre Grenelle II ont suivi des actions de formation sur le thème de l'hygiène et de la sécurité au travail. En France, où se trouve le site industriel, 2 144 heures de formation y ont été consacrées en 2014, pour 274 participants.

### **Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail**

Le seul bilan pertinent concerne Lectra SA, dont l'ensemble des collaborateurs est couvert par un accord

instituant un régime complémentaire de prise en charge des frais de santé et de prévoyance.

Dans les filiales du Périmètre Grenelle II, aucun accord en matière de santé et de sécurité au travail n'a été signé en 2014. Seul un accord sur ce thème est en vigueur en Italie.

### **Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail – Société Lectra SA**

Le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) a été renouvelé en décembre 2014 pour une durée de deux ans.

Il s'est réuni à 23 reprises, dont 17 réunions extraordinaires.

La société satisfait à ses obligations légales en matière d'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs au travers du document unique prévu à l'article R. 4121-1 du Code du travail.

### **Fréquence et gravité des accidents du travail, maladies professionnelles**

Ces indicateurs sont pertinents pour l'activité industrielle du site de Bordeaux-Cestas, dans la mesure où ils peuvent révéler des problèmes récurrents (taux de fréquence) et plus ou moins graves (taux de gravité) dans les dispositifs de sécurité mis en place pour préserver l'intégrité physique du personnel.

À ce titre, la société Lectra SA présente de très bons indicateurs en matière d'accidents, avec des taux de fréquence et de gravité de 3 accidents par million d'heures travaillées et 0,3 journée d'incapacité temporaire de travail par millier d'heures de travail, respectivement sept et cinq fois inférieurs aux indicateurs moyens français de 22,7 et 1,4 (source : Institut National de Recherche et de Sécurité).

Ces indicateurs se révèlent, en revanche, moins pertinents pour l'ensemble des filiales étrangères, qui ont une activité essentiellement tertiaire. Aucune maladie professionnelle n'a été déclarée en 2014 sur le Périmètre Grenelle II.

## **1.7. Formation et intégration**

Lectra investit fortement sur la formation de ses collaborateurs, dont l'expertise constitue l'une des principales forces du Groupe.

Le recrutement de profils diversifiés et l'évolution des compétences constituent un axe d'action prioritaire, avec pour objectif une parfaite adéquation des métiers et des compétences avec la stratégie du Groupe. La création en 2005 du centre mondial de formation interne *Lectra Academy* à Bordeaux-Cestas a été l'une des initiatives fortes qui a permis de mettre en place un plan d'envergure. Ses cinq principaux enjeux sont : adapter et mettre à jour les compétences professionnelles et le savoir-faire métier ; renforcer l'attractivité du Groupe dans le monde pour de nouveaux candidats ; transmettre la culture forte de l'entreprise dans l'ensemble des entités ; repérer, développer et retenir les talents ; enfin, assurer une bonne gestion des carrières.

Un large éventail de formations est proposé aux collaborateurs du monde entier. L'équipe *Lectra Academy*, entièrement dédiée et travaillant en relation directe avec les responsables de chaque département ou filiale, réalise des plans de formation adaptés à la spécificité des différents métiers de l'entreprise et aux particularités locales. Les séminaires sont organisés et animés par des experts du Groupe ou des formateurs externes dans chaque domaine de compétence.

Par ailleurs, *Lectra Academy* forme tous les nouveaux collaborateurs, dès leur arrivée, dans le cadre d'un séminaire d'intégration « *Lectra Together* », dont la durée varie de une à deux semaines, selon les profils, et qui est prolongé par des actions de *coaching* menées par les managers à leur retour de formation.

Un effort particulier est consacré au renforcement des compétences de l'ensemble des équipes commerciales, marketing et de conseil du Groupe dans le cadre de l'accélération de la transformation de l'entreprise et de l'accompagnement des nombreuses personnes recrutées. Le Groupe a également maintenu ses efforts de formation technique aux nouvelles technologies et méthodologies, à l'offre de solutions Lectra et aux métiers de ses clients pour ses autres équipes, notamment celles de recherche et développement. Certaines filiales font l'objet de plans de formation intensifs, compte tenu de l'évolution des marchés et des enjeux qu'ils portent dans la stratégie du Groupe, comme par exemple la Chine et les États-Unis. Chaque session est alors adaptée aux besoins et aux enjeux locaux, avec une animation confiée aux meilleurs experts du Groupe.

En 2014, l'investissement dans la formation a représenté € 3,7 millions, soit 4 % de la masse salariale du Groupe. Au total, 43 644 heures de formation ont été dispensées à 1 133 collaborateurs, soit 77 % de l'effectif (82 % en 2013).

### 1.8. Égalité de traitement

Le Groupe accorde une attention majeure à l'égalité de traitement dans la gestion de ses collaborateurs.

#### Valeurs éthiques et valeurs clés – Politique de lutte contre les discriminations

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

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

Quant à la diversité, elle est depuis sa création une de ses caractéristiques premières, bien au-delà du refus de toute discrimination entre les personnes. Réparties dans 35 pays, ses équipes, regroupant 50 nationalités différentes, œuvrent chaque jour ensemble, puisant dans leurs différences des ressources supplémentaires de créativité et de dynamisme.

La forte culture d'entreprise de Lectra a été construite autour de cinq valeurs clés partagées par tous les collaborateurs dans le monde : l'*entrepreneurship*, le *leadership*, l'innovation, l'excellence et le *customer care*. Ouverte, vivante, elle privilégie un esprit d'équipe sans frontière géographique ni culturelle, allié à un sens aigu de la responsabilité individuelle. Elle a forgé une entreprise à l'identité forte, en phase avec l'évolution de ses clients, de ses marchés et de leurs cycles économiques.

Chaque fois que cela est possible, Lectra favorise les évolutions internes, avec un accompagnement adéquat, afin d'accroître le savoir-faire de ses collaborateurs et de maintenir leur employabilité.



### Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes

Le Groupe respecte une totale égalité de traitement dans la gestion des recrutements et des carrières, et se concentre exclusivement sur les compétences, l'expérience et les performances des candidats ou des collaborateurs pour décider d'une embauche ou d'une promotion.

Les équipes de management du Périmètre Grenelle II se répartissent comme suit :

- équipe Corporate (hors dirigeants mandataires sociaux), localisée et salariée en France : 5 femmes et 11 hommes ;
- Italie, 2 femmes et 4 hommes ; Allemagne, 6 hommes ; Espagne, 3 femmes et 1 homme ; Chine, 2 femmes et 5 hommes ; Amérique du Nord, 6 hommes ; France, 2 femmes et 2 hommes.

Les équipes de management des autres filiales du Groupe comprennent 12 femmes et 29 hommes. Sur l'ensemble du Groupe, la détermination de l'écart des rémunérations entre les hommes et les femmes conduit à une mesure peu pertinente, compte tenu de l'hétérogénéité des effectifs, de la répartition par fonction principale et de l'environnement international à l'origine de disparités salariales importantes. Si l'on ne prend en considération que les données brutes des collaborateurs sous contrat à durée indéterminée, hors dirigeants mandataires sociaux et sans distinguer l'hétérogénéité des effectifs ni la répartition par fonction principale et l'environnement international, la moyenne des rémunérations totales (fixes plus variables) des femmes est inférieure de 14,5 % à celle des hommes. Cet écart varie plus fortement selon le pays que les fonctions. Il convient de souligner que l'ancienneté moyenne des femmes (10,3 ans) est inférieure de trois ans à celle des hommes.

Une analyse des écarts limitée aux 100 premières rémunérations totales du Groupe, hors dirigeants mandataires sociaux, fait apparaître que la rémunération des femmes est inférieure en moyenne de 4,4 % à celle des hommes, pour une ancienneté moyenne inférieure de 2,4 ans. L'écart s'inverse lorsque l'on se limite aux 50 premières rémunérations : le salaire moyen des femmes est supérieur de 3,7 % à celui des hommes.

Enfin, la société Lectra SA est dotée d'un plan d'actions en faveur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes fondé sur des critères clairs, précis et opérationnels, déterminant les objectifs de progression prévus pour l'année à venir, la définition qualitative et quantitative des actions permettant de les atteindre, et l'évaluation de leur coût. Des négociations avec les représentants syndicaux de la société sont en cours afin de conclure un accord collectif sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

### Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées

Le Groupe accorde une attention particulière au taux d'emploi de personnes handicapées. Au sein du Périmètre Grenelle II, il est de 1,7 % de l'effectif au 31 décembre 2014.

La société Lectra SA satisfait à ses obligations en matière d'emploi de travailleurs handicapés, par l'emploi de personnes reconnues handicapées par la Sécurité sociale ou la Commission Départementale des Travailleurs Handicapés ou par des contrats de sous-traitance avec des Établissements et Services d'Aide par le Travail, et le versement de la contribution à l'Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées. Une attention particulière est portée pour que tous les travaux réalisés dans les locaux du Groupe entraînent systématiquement la prise en compte des normes locales d'accès aux personnes en situation de handicap.

### 1.9. Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail

La loi Grenelle II exige que soient couverts dans ce chapitre la promotion et le respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective ; à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession ; à l'élimination du travail forcé ou obligatoire ; à l'abolition effective du travail des enfants. En conformité avec son éthique et ses valeurs clés, le Groupe s'efforce d'appliquer toutes les stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail ainsi que les réglementations

en vigueur dans chaque pays et exige de ses collaborateurs un respect strict de ses procédures internes et de ces réglementations.

Le Groupe veille en particulier à l'application par tous ses collaborateurs, en interne comme à l'extérieur vis-à-vis de ses clients et de ses partenaires, de principes de gestion clairs et transparents dans la conduite de ses activités.

Le Groupe incite de même ses sous-traitants et fournisseurs à souscrire aux principes de l'élimination du travail illégal, forcé ou de celui des enfants, à veiller au respect des dispositions légales applicables en matière de salaire minimum, d'hygiène et de sécurité.

Le Groupe n'a jamais fait l'objet de décision juridictionnelle de condamnation pour corruption, non-respect de la liberté d'association ou du droit de négociation collective, ou encore de condamnation au motif du travail des enfants ou du travail forcé ou obligatoire. Il en est de même, au cours des dix dernières années, pour les discriminations à l'embauche.

Il n'a pas connaissance de violation par ses sous-traitants et filiales étrangères des dispositions des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail.

## 2. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

Les informations ci-après sont relatives au seul Périmètre Grenelle II.

### 2.1. Politique générale en matière environnementale

#### Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement

Compte tenu de sa spécificité (conception, fabrication et distribution de logiciels et d'équipements de CFAO, et prestations de services associés), l'activité du Groupe n'a que peu d'impact sur l'environnement.

Ni la société ni ses filiales n'exploitent d'installation classée de type Seveso relevant du paragraphe IV de l'article L. 515-8 du Code de l'environnement.

En raison du faible impact de ses activités sur l'environnement, la société ne dispose pas de services internes de gestion de l'environnement et ne consacre pas de moyens spécifiques à la réduction des risques

pour l'environnement ni à la mise en place d'une organisation pour faire face aux accidents de pollution pouvant avoir des conséquences au-delà de ses établissements. Cependant, de nombreux salariés ont été sensibilisés et intègrent l'environnement dans leurs décisions. Les enjeux environnementaux sont pris en compte dès la phase de conception de ses produits et services.

Plus généralement, l'action environnementale du Groupe s'articule autour de trois axes :

#### – L'éco-conception de ses équipements de CFAO

La politique d'éco-conception adoptée par le Groupe a pour objectif de réduire les matières premières utilisées pour leur fabrication, ainsi que leur poids et leur encombrement. Elle vise également à limiter l'emploi de produits polluants ou dangereux, réduire les niveaux sonores des machines et augmenter la part des produits recyclables qui sont utilisés, en respectant notamment par anticipation de nombreuses normes dont l'application n'est pas encore obligatoire. Cette politique vise enfin à réduire la consommation énergétique.

À titre d'illustration, la génération de découpeurs *Vector*, lancée en 2007, affichait un poids réduit de 20 % et une consommation d'électricité diminuée d'environ 5 % par rapport à la génération précédente. Les nouvelles dimensions de ces équipements permettent d'en assurer le transport de manière optimisée, par l'utilisation d'un seul container.

– Des produits et des services qui permettent de réduire l'empreinte environnementale du Groupe et de ses clients  
Les solutions proposées par le Groupe lui permettent, ainsi qu'à ses clients, de réduire les émissions de CO<sub>2</sub>, la consommation d'énergie et les ressources naturelles. C'est en particulier le cas pour les systèmes de diagnostic à distance (qui font partie de l'offre de *smart services*) qui permettent de maintenir la performance et de garantir un très fort niveau de disponibilité des logiciels et des équipements de CFAO installés chez les clients, sans déplacement de techniciens chez ces derniers.

Par ailleurs, les solutions *Lectra* permettent à ses clients de limiter le nombre de prototypes physiques nécessaires au développement de leurs produits, mais également de diminuer leur consommation de matières premières (tissus, cuir, textiles techniques, matériaux composites)



lors de leur fabrication. Cette réduction des matières premières se traduit par ailleurs, indirectement, par des consommations énergétiques et des émissions de CO<sub>2</sub> réduites.

– L'investissement dans des infrastructures préservant l'environnement et l'adoption par les collaborateurs de pratiques et de comportements respectueux de l'environnement

Sur son site industriel de Bordeaux-Cestas, dont il est entièrement propriétaire, le Groupe a investi dans des infrastructures favorisant les économies d'énergie en matière de chauffage et d'éclairage. Il a aussi investi de façon importante dans des programmes de dématérialisation des documents et de virtualisation des serveurs informatiques qui permettent des gains importants dans la consommation de papier ou d'énergie. Le Groupe s'est enfin doté de systèmes de visioconférence performants et sophistiqués, dont le Siège et la quasi-totalité des filiales à travers le monde sont équipés, qui permettent la réalisation de réunions à distance avec une qualité et un confort (image, son, interactivité et partage de documents) importants. Les collaborateurs du Groupe les utilisent de façon intensive et croissante, ce qui permet de limiter de manière significative les déplacements (essentiellement en avion compte tenu de l'implantation mondiale des équipes), et donc les émissions de gaz à effet de serre.

Le Groupe n'a aucune provision ni garantie pour risques en matière d'environnement dans ses comptes. Il n'a jamais versé d'indemnité en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement et n'a pas connaissance d'une violation par Lectra SA ou l'une quelconque de ses filiales étrangères des règles locales relatives au respect de l'environnement.

#### **Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement**

Le Groupe sensibilise ses salariés aux enjeux environnementaux et les invite à adopter des comportements responsables en la matière. Ainsi, le centre mondial de formation interne, *Lectra Academy*, comporte depuis peu un module spécifique sur l'environnement, intégré dans la formation dispensée à tous les nouveaux collaborateurs du Groupe.

#### **Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions**

Les activités du Groupe, par leur nature même, présentent peu de risques de pollution de l'environnement.

– Pollution de l'air – oxydes d'azote ou oxydes de soufre  
Le Groupe ne produit pas d'émissions autres que celles des véhicules qu'il utilise. En outre, la réduction du poids et du volume des équipements de CFAO qu'il conçoit et fabrique, ainsi que l'amélioration constante des actions logistiques (groupement d'expéditions...) permettent de réduire les émissions induites par les transports.

– Pollution de l'eau

Les seuls rejets inhérents à l'activité du Groupe sont les eaux sanitaires des différents sites. Les activités d'assemblage de la société n'utilisent et ne rejettent pas d'eau.

– Pollution des sols

L'activité du Groupe ne produit pas de rejet de nature à polluer les sols.

Il convient de mentionner, toutefois, qu'un procédé de collage dans la fabrication des équipements de CFAO pourrait présenter un risque d'émission de composés organiques volatils (COV). Ce risque est totalement maîtrisé par l'utilisation de cabines de protection dédiées qui disposent d'une aération adéquate.

En outre, les équipements de CFAO fabriqués présentent de très faibles risques de pollution pendant leur période d'utilisation par les clients (bien qu'ils ne soient pas soumis à son respect impératif, ils sont tous conformes à la norme ROHS).

#### **Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement**

Au 31 décembre 2014, comme au 31 décembre 2013, le Groupe n'a pas constitué de provisions ou garanties pour risques en matière d'environnement.

#### **2.2. Pollution et gestion des déchets**

##### **Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement**

Comme exposé plus haut, les activités du Groupe, par leur nature même, présentant peu de risques

de pollution de l'environnement, aucune mesure de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement n'est spécifiquement mise en œuvre.

### Mesures de gestion, de recyclage et de réduction des déchets

Sur le site de Bordeaux-Cestas, qui concentre à lui seul toutes ses activités de fabrication et l'essentiel de ses expéditions, le Groupe a confié à des prestataires spécialisés le recyclage de la totalité de ses déchets de bois, métaux, cartons et papiers. Il existe également un système étendu de caisses-navettes en métal pour transporter les pièces livrées par certains fournisseurs et ainsi réduire la consommation d'emballages perdus. Les autres sites et filiales du Groupe, dont la production de déchets reste très limitée (activités de bureau), ont été encouragés à mettre en œuvre des mesures de tri sélectif et de recyclage des déchets. À titre d'illustration, la filiale italienne a mis en place, en 2012, un système interne de tri sélectif dès que les services municipaux de gestion des déchets ont proposé ce type de collecte. Le tableau ci-dessous récapitule les déchets issus des activités du site de Bordeaux-Cestas :

Site de Bordeaux-Cestas	Production de déchets 2014 (tonnes)
Bois	207
Métaux	43
Plastiques, cartons	52
Déchet industriel banal (DIB)	144
Déchets ménagers	36
Déchets spéciaux	4

### Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité

À la connaissance de la société, aucune des entités du Groupe n'émet de pollution sonore pour ses collaborateurs ou pour le voisinage, y compris le site industriel de Bordeaux-Cestas.

Parallèlement, des travaux sont régulièrement menés par les équipes de R&D pour diminuer les émissions sonores de ses équipements de CFAO. Les niveaux sonores mesurés sont inférieurs à 75 dB. Ils se situent en deçà des normes françaises et européennes, et ne nécessitent donc pas d'équipements de protection individuelle.

### 2.3. Utilisation durable des ressources

Dans le domaine de la consommation des ressources naturelles et énergétiques, la société prend régulièrement des mesures de réduction des consommations, tant par le programme d'éco-conception des machines que par l'application de bonnes pratiques sur les sites de production et de bureaux.

#### Consommation d'eau, approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales

La consommation de ressources en eau reste limitée à des fins sanitaires. Aucune atteinte aux sols ou aux équilibres biologiques n'a été identifiée. L'essentiel des consommations d'eau du Groupe provient des réseaux municipaux. Toutefois, pour les espaces verts du site de Bordeaux-Cestas, qui s'étend sur 11,6 hectares, la société puise l'eau d'arrosage dans le milieu naturel. Le niveau de la nappe phréatique est régulièrement mesuré depuis plusieurs années et reste parfaitement stable. La société ainsi que ses cinq principales filiales (Périmètre Grenelle II) ont consommé 9 486 m<sup>3</sup> d'eau en 2014. Cette consommation n'inclut pas l'eau du puits du site de Bordeaux-Cestas utilisée pour l'arrosage des espaces verts.

#### Consommation de matières premières, mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation

Compte tenu de la spécificité de l'organisation du Groupe, les seules consommations significatives de matières premières sont celles du site industriel de Bordeaux-Cestas.

Les consommations des matières premières figurant dans le tableau ci-dessous sont estimées sur la base des volumes de production des principaux produits et des poids approximatifs des matériaux par gamme de produits :

Matières	Consommations 2014 (tonnes)
Acier	907
Aluminium	163
Autres métaux	135
Plastiques	470
Bois	134
Carton	12

Parmi les mesures adoptées par le Groupe afin d'optimiser l'utilisation des matières premières, la politique d'éco-conception des équipements de CFAO reste la plus efficace.

#### **Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique, recours aux énergies renouvelables**

La société prend régulièrement des mesures de réduction des consommations des ressources énergétiques (éclairage de type « électronique », pompes à chaleur réversibles pour le chauffage et le rafraîchissement des locaux...).

En 2014, Lectra SA et ses cinq principales filiales (Périmètre Grenelle II) ont consommé 5,68 GWh d'électricité et 0,58 GWh de gaz naturel.

Ces consommations représentent, pour l'essentiel, l'énergie dépensée pour l'éclairage, le chauffage et la ventilation des locaux et correspondent à des niveaux de consommation standard en la matière.

Parmi les mesures prises pour améliorer son efficacité énergétique, le Groupe utilise des serveurs informatiques à faible consommation d'énergie et investit de manière importante dans leur virtualisation. Il procède également à la mise en place progressive, en France, de systèmes de gestion technique centralisée de ses installations de chauffage et de climatisation afin d'en optimiser la consommation et les plages d'utilisation.

#### **2.4. Utilisation des sols**

La société n'utilise pas les sols de manière extensive, hors l'emprise de ses bâtiments.

#### **2.5. Changement climatique**

##### **Rejets de gaz à effet de serre**

Les émissions de gaz à effet de serre pour le Périmètre Grenelle II s'élèvent en 2014 à 2 101 tonnes équivalent CO<sub>2</sub>. Elles sont établies sur la base des consommations d'électricité pour les principaux sites du Périmètre Grenelle II et de la consommation de gaz du site industriel de Bordeaux-Cestas. Ces émissions comprennent également les déplacements des employés utilisant les voitures de fonction.

Par ailleurs, le Groupe continue d'investir de façon constante dans ses systèmes de diagnostic à distance qui permettent de maintenir la performance et de garantir un très haut niveau de disponibilité des logiciels et des équipements de CFAO installés chez les clients, tout en réduisant de façon significative les transports de personnes, de matériels, et les émissions de gaz à effet de serre qui en découlent.

Ces systèmes ont permis, en 2014, de résoudre à distance 98 % des appels clients reçus par les *Call Centers* du Groupe concernant des logiciels. Le taux de résolution des appels concernant les équipements de CFAO, sans déplacement d'un technicien, s'est quant à lui élevé à 62 %. L'augmentation de ce pourcentage, qui était de 50 % en 2007, s'est traduite par une diminution significative du nombre d'interventions chez les clients : le Groupe estime qu'environ 9 000 déplacements ont ainsi été évités chaque année, représentant plus de 140 000 litres de carburant et 400 tonnes d'émissions de CO<sub>2</sub>.

L'installation de salles de visioconférences sur les sites de la société en France et dans les filiales du Groupe, qui ont représenté un investissement important, participent également de façon sensible à la réduction des déplacements et de l'empreinte environnementale du Groupe.

##### **Adaptation aux conséquences du changement climatique**

L'activité du Groupe est très peu concernée par les conséquences du changement climatique. Lectra n'est

pas un émetteur significatif de gaz à effet de serre et ne participe pas au système européen d'échanges de quotas de CO<sub>2</sub>.

## 2.6. Protection de la biodiversité

### Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité

Le Groupe considère ne pas avoir d'impact sur la biodiversité et à ce titre ne développe pas de mesures particulières pour la préserver ou la développer. De façon synthétique, le tableau suivant résume les chiffres clés de son impact environnemental au titre de l'année 2014 pour les principaux sites du Périmètre Grenelle II. Des méthodes d'estimation et d'extrapolation ont été appliquées pour la compilation des données d'électricité, d'eau, des matières premières et des émissions de gaz à effet de serre.

Énergie	Consommation de gaz	0,59 GWh
	Consommation électricité	5,68 GWh
Eau	Quantité d'eau consommée	9 486 m <sup>3</sup>
Matières premières <sup>(1)</sup>	Bois	134
	Métaux	1 205
	Plastique	470
	Carton	12
	Gaz à effet de serre <sup>(2)</sup>	2 101

(1) En tonnes.

(2) Émissions « catégories 1 et 2 suivant la méthodologie publiée par le ministère de l'Écologie, du Développement Durable, des Transports et du Logement en avril 2012 » (inclus gaz de Kyoto) en tonnes équivalent CO<sub>2</sub>.

## 3. INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

### 3.1. Impact territorial, économique et social de l'activité de la société, en matière d'emploi et de développement régional, et sur les populations riveraines ou locales

Compte tenu des spécificités de son organisation, ses filiales étant de trop faible dimension, cette information n'est pertinente que pour Lectra SA.

### Impact territorial en matière d'emploi et de développement régional

Du fait de ses effectifs et de son activité, le site industriel de Bordeaux-Cestas est le seul pouvant avoir un impact territorial en matière d'emploi et de développement régional.

Il regroupe, sur 11,6 hectares et 29 400 m<sup>2</sup> de bâtiments, 581 personnes : équipes de R&D, de production et logistique, le principal *Call Center* international, le campus technologique dédié aux clients, le centre de formation intégré *Lectra Academy*, ainsi que les équipes administratives et comptables de Lectra SA.

Ces activités entraînent de nombreuses contributions de développement local. Le campus technologique a accueilli, en 2014, plus de 400 visiteurs d'entreprises clientes du monde entier, et *Lectra Academy* a organisé plus de 5 900 jours de formation. Ces activités ont engendré près de 5 000 nuits d'hôtel à proximité directe du site.

Les activités de production ont conduit à des partenariats avec plus de 150 fournisseurs et sous-traitants de la région pour un total d'achats supérieur à € 12 millions.

### Impact sur les populations riveraines ou locales

Compte tenu de son activité et de ses implantations, Lectra n'a pas d'autre impact significatif que ceux décrits ci-dessus.

### 3.2. Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société

La loi Grenelle II exige des informations sur les relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines.

Les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société sont essentiellement les établissements d'enseignement.

### 3.3. Relations de la société et de ses filiales étrangères avec les établissements d'enseignement : un engagement fort de Lectra envers le monde de l'éducation

Le Groupe a fait le choix de focaliser son engagement sur le monde de l'éducation, et plus particulièrement la formation des professionnels de demain.

Un responsable Éducation du Siège supervise à temps plein l'ensemble du programme Éducation et en définit les principales orientations, avec la Direction du Groupe. Il met en place les actions visant à valoriser le partenariat avec les établissements partenaires et le travail de leurs étudiants, ainsi que les outils visant à faciliter l'appropriation des solutions. Il coordonne l'ensemble des actions réalisées par les filiales du Groupe. En Chine, aux États-Unis et en Italie, un responsable est également dédié à temps plein au programme Éducation local.

Lectra considère qu'en tant que leader mondial l'une de ses responsabilités est de contribuer activement au développement et à la préparation à la vie professionnelle des étudiants, notamment dans le secteur des industries de la mode. Depuis de nombreuses années, la société et ses filiales ont ainsi développé des partenariats avec plus de 850 établissements d'enseignement basés dans 60 pays.

Ces partenaires sont principalement :

- des écoles et universités spécialisées dans la mode ;
- des écoles d'ingénieurs, notamment dans le textile et l'informatique ;
- des fédérations professionnelles de la mode.

Depuis 2007, la société a intensifié son action et sa présence dans le monde de l'éducation. Sa politique de partenariats est couronnée de succès et renforce le soutien du Groupe aux professionnels de demain en accompagnant les étudiants tout au long de leurs études. Trois niveaux de partenariat permettent d'individualiser et d'adapter le contenu et les engagements aux spécificités de chaque institution (nature des cours dispensés et parcours des étudiants). Lectra offre aux étudiants l'accès à ses dernières technologies ainsi que toute son expertise pour aider les professeurs à les intégrer dans leurs programmes. Tous les partenariats s'inscrivent dans une démarche conjointe et personnalisée, dans le cadre d'un engagement réciproque à long terme entre l'institution et Lectra.

Quarante partenariats « Privilège » (niveau le plus complet) ont été signés avec des écoles et des universités prestigieuses en Allemagne, Brésil, Canada, Chine, États-Unis, France, Inde, Italie, Pays-Bas, Pologne, au Royaume-Uni, en Suède et en Suisse. Ils offrent notamment aux étudiants la possibilité d'acquérir une connaissance pratique des innovations technologiques et du monde de l'entreprise en les faisant bénéficier, lors de séminaires, de l'expérience des meilleurs experts du Groupe. Lectra apporte également à leurs projets de fin d'études un support et une vitrine exceptionnels, notamment grâce à son réseau international et à son site Internet, où un espace leur est dédié. Lectra cherche à renforcer de plus en plus ce type d'actions en organisant avec ces écoles des concours permettant à leurs étudiants de promouvoir leur travail auprès des grands acteurs de la mode. Le Groupe associe ses clients à ces événements et leur donne ainsi l'opportunité de découvrir des talents prometteurs. Enfin, il propose des stages et recrute activement des jeunes diplômés de ces institutions.

Après Shanghai en 2010, Bordeaux en 2011, Londres en 2012 et Milan en 2013, Lectra a réuni ses partenaires « Privilèges » à Paris en février 2015 et accueilli plus de 60 professeurs, responsables de départements et directeurs de 32 écoles et universités de mode.

Ces partenariats se traduisent par des investissements particulièrement importants réalisés par le Groupe, correspondant à la valeur des plus de 60 000 licences de logiciels actives, dont l'utilisation est concédée gratuitement aux professeurs et aux étudiants.

Parallèlement, le Groupe collabore avec les plus grandes fédérations professionnelles dans le monde, telle la Fédération française de la couture, du prêt-à-porter des couturiers et des créateurs de mode. Il travaille étroitement avec tous les acteurs du secteur pour anticiper au mieux les mutations de l'industrie, et les aider à conserver une compétitivité élevée dans un environnement soumis aux aléas d'une économie mondiale complexe et aux nouveaux enjeux de l'économie de l'après-crise.

Par ailleurs, Lectra s'est engagée, en tant que partenaire fondateur, auprès de l'Institut pour l'innovation et la compétitivité, créé en 2011 par l'ESCP Europe et la Fondation Europe +. Véritable *think tank*, il a pour

mission de promouvoir une vision élargie de l'innovation et de constituer un carrefour de réflexion favorisant les échanges avec les pouvoirs publics en matière d'innovation, aux niveaux français et européen. En 2013, Lectra a signé un nouveau partenariat avec l'Institut pour l'innovation et la compétitivité, d'une durée de trois ans, pour la création d'une chaire « Mode et Technologie » au sein de l'ESCP Europe. Inaugurée le 6 février 2014, cette chaire d'enseignement et de recherche a pour mission de développer et de transmettre des connaissances sur les thématiques de l'innovation et des technologies dans les secteurs de la mode et du luxe. Elle s'intéresse particulièrement à l'émergence de nouveaux modèles économiques, notamment en Europe et en Chine. Elle s'attache également à repenser l'usage des technologies dans la création et la gestion de la chaîne d'approvisionnement et esquisse des réponses aux défis posés par le développement du numérique. Cette chaire constitue un pôle de référence pour la recherche dans le domaine de l'innovation, de la technologie, de la mode et du luxe, ainsi qu'un lieu de rencontre et d'échanges des acteurs économiques, académiques, politiques et des étudiants de l'ESCP Europe. Elle contribue à la diffusion et à la valorisation des résultats de ses recherches, sous forme de séminaires et de formations pour le monde professionnel.

Compte tenu de ses activités, le Groupe n'entretient pas de relations spécifiques avec des associations d'insertion, des associations de défense de l'environnement, des associations de consommateurs ou avec les populations riveraines.

### **3.4. Sous-traitance et fournisseurs**

#### **Prise en compte dans la politique d'achats des enjeux sociaux et environnementaux**

Le Groupe sous-traite la production de sous-ensembles des équipements de CFAO qu'il produit auprès d'un réseau d'entreprises françaises, régionales ou nationales, et étrangères, essentiellement localisées dans les pays de l'Union européenne. Ces sous-ensembles sont ensuite assemblés et testés sur le site industriel de Bordeaux-Cestas.

Les autres prestations confiées à des sous-traitants restent notamment limitées à l'entretien des locaux et des espaces verts, et à des prestations de gardiennage, de restauration du personnel, d'emballage, de transport des matériels expédiés dans le monde entier et de prestations de services diverses.

La société a initié depuis de nombreuses années une politique d'achats responsables qui se traduit notamment par la promotion de la sous-traitance locale, la réduction du nombre de fournisseurs, la rationalisation de la logistique afin de minimiser les transports et les emballages, la mise en place d'une charte des achats responsables entre la société, ses fournisseurs et sous-traitants, et par la mise en place de contrats rappelant ses exigences sociales et environnementales. Les processus d'achats mis en œuvre visent à garantir un juste équilibre entre compétitivité, qualité de ses approvisionnements et pérennité de sa sous-traitance et de ses fournisseurs. Le Groupe incite ses sous-traitants et fournisseurs à la mise en place de politiques contribuant à la préservation des ressources naturelles, à la réduction et à l'élimination de leurs déchets au moyen de solutions respectueuses de l'environnement.

#### **Importance de la sous-traitance et de la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale**

Les équipements de CFAO commercialisés par la société sont assemblés et testés sur le site industriel de Bordeaux-Cestas, où est réalisé l'essentiel des activités de R&D.

Les activités de production du Groupe reposent sur des partenariats avec un réseau international de 685 fournisseurs et sous-traitants, dont 166 de la région, 395 du reste de la France, et 94 de l'Union européenne. Les matériaux, composants, sous-ensembles d'équipements et services achetés représentent près de 30 % du chiffre d'affaires consolidé.

La société a la volonté d'associer sur le long terme ses partenaires à sa croissance et de gérer les risques auxquels ils peuvent l'exposer. La politique d'achats responsables mise en place depuis de nombreuses années s'enrichit chaque année et se

traduit notamment par l'ajout de spécifications sociales et environnementales dans les cahiers des charges, les appels d'offres et les critères de sélection des offres.

### **3.5. Loyauté des pratiques**

#### **Actions engagées pour prévenir la corruption**

Le Groupe est respectueux des lois et veille scrupuleusement à inscrire son action dans le respect le plus absolu de l'éthique des affaires et la plus grande intégrité. À ce titre, il requiert de ses collaborateurs, ses partenaires industriels ou commerciaux (fournisseurs, agents, distributeurs...) et ses clients un respect absolu de la réglementation à laquelle ils sont soumis et attend de leur part qu'ils adoptent en permanence un comportement éthique irréprochable.

S'agissant en particulier des partenaires commerciaux qui interviennent ponctuellement dans la conclusion de commandes, cette exigence est formulée dans les engagements contractuels que ces derniers souscrivent envers Lectra, parmi lesquels figure la garantie de comportements éthiques ou que la rémunération qui leur est versée par Lectra ne serve en aucun cas à la poursuite de buts illicites, notamment la violation de lois anti-corruption.

À l'égard de ses équipes commerciales, le Groupe a mis en place depuis de nombreuses années une procédure stricte de gouvernance, d'encadrement et de contrôle de la négociation et de la signature des contrats qu'elles négocient, partout dans le monde, avec ses clients. Cette procédure fait l'objet d'un suivi et d'un contrôle régulier par les services du Groupe en charge de leur application, et est actualisée de façon régulière.

Parallèlement, des règles de contrôle interne en matière d'engagement et de contrôle des dépenses contribuent à prévenir d'éventuelles tentatives de détournement des paiements et autres démarches de corruption.

#### **Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs**

Les activités du Groupe (conception, fabrication et distribution de logiciels et d'équipements de CFAO, et prestations de services associés) s'adressent à des utilisateurs professionnels et avisés. Elles ne concernent pas les consommateurs.

La sécurité des clients utilisateurs des solutions et des services Lectra est au cœur des préoccupations du Groupe.

La R&D et la Direction Industrielle prennent en compte les directives et normes européennes et internationales (notamment les normes Intertek spécifiques au marché nord-américain) dès la conception des logiciels et des équipements de CFAO, dans un souci constant de réduction du risque lié à l'utilisation des équipements, de réduction de leurs émissions sonores et d'amélioration de leur ergonomie. Une attention particulière est portée aux notices de montage, d'installation et d'utilisation des équipements de CFAO, présentées lors de sessions de formation des techniciens Lectra et des clients du Groupe pour en maîtriser les modes opératoires.

Les procédures de contrôle interne ainsi que les fiches de suivi qualité, archivées et tenues à la disposition des services techniques des filiales du Groupe, garantissent la conformité des équipements livrés et installés chez les clients.

#### **3.6. Actions engagées en faveur des droits de l'homme**

L'ensemble du Groupe veille à inscrire son action dans le respect le plus absolu des principes fondamentaux des droits de l'homme, mais ne participe pas à des organisations nationales ou internationales spécifiquement impliquées dans leur défense.



# RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES ET SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Chers actionnaires,

La loi de sécurité financière du 1<sup>er</sup> août 2003, qui a apporté des modifications au régime applicable aux sociétés anonymes, a notamment modifié l'article L. 225-37 du Code de commerce et introduit l'obligation pour le Président du Conseil d'Administration d'une société anonyme de rendre compte, dans un rapport joint au rapport de gestion, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.

Ce texte prévoit également que le rapport du Président du Conseil d'Administration sur les procédures de contrôle interne et le gouvernement d'entreprise doit présenter les principes et règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toutes natures accordés aux mandataires sociaux.

La loi n° 2008-649 du 3 juillet 2008 portant diverses dispositions d'adaptation du droit des sociétés au droit communautaire a modifié les dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce. Elle exige principalement, lorsqu'une société se réfère volontairement à un Code de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des entreprises, qu'elle précise, dans le rapport du Président les dispositions de ce Code qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été. Lorsque la société ne se réfère pas à un tel Code de gouvernement d'entreprise, ce rapport doit indiquer les règles retenues en complément des exigences requises par la loi et expliquer les raisons pour lesquelles la société a décidé de n'appliquer aucune disposition de ce Code de gouvernement d'entreprise.

Conformément à la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011, le présent rapport rend également compte de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein.

Le Conseil d'Administration de la société a adhéré formellement au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié conjointement par l'AFEP et le MEDEF (code consolidé de décembre 2008 mis à jour en juin 2013, ci-après désigné par « Code AFEP-MEDEF »), dès 2008 et veillé à son application

rigoureuse. Il a en particulier déclaré le 28 novembre 2008 que la société avait décidé de retenir les recommandations édictées par le Code AFEP-MEDEF comme le Code de gouvernement d'entreprise auquel elle se référera volontairement en matière de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, et d'en appliquer les dispositions ou, si certaines d'entre elles devaient apparaître inopportunes au regard des spécificités de la société, de justifier, conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, les raisons pour lesquelles elles auront été écartées.

Le Code AFEP-MEDEF peut être consulté sur le site Internet [www.medef.com](http://www.medef.com).

Le Conseil d'Administration a en particulier examiné le rapport 2014 de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants du 22 septembre 2014, ainsi que le premier rapport d'activité du Haut Comité de Gouvernance d'Entreprise constitué par l'AFEP et le MEDEF publié en octobre 2014, incluant le rapport annuel sur l'application de leur Code de gouvernement d'entreprise par les sociétés du SBF 120.

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration a été complété et sa rédaction revue cette année pour préciser notamment le détail des missions du Conseil d'Administration, les missions spécifiques confiées au Président du Conseil d'Administration, les modalités prévues pour la formation des administrateurs, la prévention et la gestion de conflits d'intérêts, et tenir compte des nouvelles recommandations de l'AMF. Certaines de ces modifications, qui affectent plus particulièrement les éléments qui sont présentés ci-après, ont été mentionnées dans ce rapport.

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration, dans sa mise à jour du 11 février 2015, peut être consulté dans son intégralité sur le site Internet de la société.

Une version anglaise a été publiée pour la première fois le 11 février 2015.

Comme les années précédentes, le présent rapport a principalement pour objet de vous exposer (i) la composition ainsi que les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration de la société au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2014, (ii) les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société, (iii) les règles



arrêtées par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toutes natures accordés aux mandataires sociaux et (iv) de préciser les recommandations du Code AFEP-MEDEF qui sont apparues inopportunes au regard des spécificités de la société, et de justifier, conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, les raisons pour lesquelles elles ont été écartées.

Les modifications par rapport à l'an passé sont soulignées comme telles.

Ce rapport a été présenté et commenté devant le Comité d'Audit et approuvé par le Conseil d'Administration au cours de leurs réunions du 3 mars 2015.

## **1. CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

### **1.1. Mission, pouvoirs et fonctionnement du Conseil d'Administration**

En application de la loi, le Conseil d'Administration détermine la stratégie et les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil d'Administration examine et décide les opérations financières, les questions économiques ou sociales importantes de la société ainsi que les initiatives stratégiques.

Il désigne les dirigeants mandataires sociaux chargés de gérer la société et choisit le mode d'organisation (dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général ou unicité de ces fonctions) et contrôle leur gestion.

Il détermine la rémunération du Président et du Directeur Général, seuls dirigeants mandataires sociaux. Cette mission ne peut pas être déléguée au Comité des Rémunérations.

Il définit la politique de communication financière de la société, veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'au marché financier.

Doivent faire l'objet d'une approbation préalable par le Conseil d'Administration :

- toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée du Groupe ou susceptible d'affecter significativement ses résultats, la structure de son bilan ou son profil de risques ;
- toute opération d'emprunt supérieure à € 5 millions ;
- toute création de filiale, toute acquisition de société ou d'activité ainsi que toute cession d'une filiale, d'une activité ou d'un élément de la propriété intellectuelle du Groupe ; et
- toute opération financière ou boursière ayant une incidence immédiate ou à terme sur le capital social.

Le Conseil d'Administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Il est tenu informé de tout événement important concernant la marche de la société.

### **Dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général**

Le Conseil d'Administration a dissocié en 2002 les fonctions de Président du Conseil d'Administration de celles de Directeur Général.

Le Conseil d'Administration considère que cette organisation de la gestion et de l'administration de la société apporte un plus grand équilibre et une efficacité accrue dans le fonctionnement de ses organes. Elle est en effet mieux adaptée à sa structure mondiale et à son fonctionnement opérationnel et est de nature à lui permettre d'aller plus loin dans sa pratique du gouvernement d'entreprise.

Cette organisation permet notamment au Directeur Général de consacrer tous ses efforts – dans le contexte macroéconomique particulièrement difficile depuis la crise économique et financière mondiale de 2008-2009 – à la poursuite de la transformation accélérée de l'entreprise face à ses nouveaux enjeux et à l'exécution des objectifs et du plan d'actions à court terme du Groupe, parallèlement à celle de son plan stratégique à moyen terme.

Les mandats d'administrateur d'André Harari et de Daniel Harari ont été renouvelés par l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 avril 2012 pour une période de quatre ans (conformément à la réduction de la durée des mandats d'administrateurs de six à quatre ans

décidée par la même Assemblée), qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015. Le Conseil d'Administration du même jour a renouvelé André Harari dans ses fonctions de Président du Conseil d'Administration et Daniel Harari dans ses fonctions de Directeur Général. Il n'a pas désigné de Directeur Général Délégué.

Le Président du Conseil d'Administration organise et dirige ses travaux, dont il rend compte à l'Assemblée Générale des actionnaires, et veille au bon fonctionnement des organes de direction de la société. Il s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Il participe, le cas échéant, aux Comités créés par le Conseil d'Administration. Le Président représente le Conseil d'Administration et, sauf décision contraire de ce dernier, est seul habilité à s'exprimer au nom du Conseil d'Administration. Il assure la liaison avec le Conseil d'Administration et les actionnaires de la société en concertation avec le Directeur Général.

#### Missions spécifiques du Président du Conseil d'Administration

Au-delà des règles légales posées par le Code de commerce, il est conféré au Président du Conseil d'Administration des missions et tâches particulières qui sont détaillées dans le règlement intérieur du Conseil au chapitre 1.5 « Missions spécifiques du Président », dont notamment :

- le Président du Conseil d'Administration préside et anime le Comité Stratégique ;
- il prend part, en étroite coordination avec le Directeur Général, à la définition des options stratégiques et des axes de développement jugés essentiels pour construire l'avenir de la société, la préparer aux enjeux économiques mondiaux et aux risques auxquels elle est exposée, maximiser le potentiel de ses marchés, et renforcer son modèle économique et ses équilibres opérationnels et financiers.

Cette mission couvre notamment la préparation des principaux sujets suivants : le plan stratégique, le plan d'investissements d'avenir et de transformation du Groupe, les plans d'actions annuels, de recherche et développement, marketing et de ressources humaines, ainsi que le suivi de leur réalisation, les opérations de

croissance externe et enfin, les opérations financières ou boursières ayant une incidence significative immédiate ou à terme sur le capital social et plus généralement le patrimoine des actionnaires ;

- il étudie et discute avec le Directeur Général, préalablement à leur examen, les décisions importantes relevant du Conseil d'Administration ou de ses Comités ;
- sur invitation du Directeur Général, il participe aux réunions internes avec les dirigeants et équipes du Groupe portant sur ces sujets, pour apporter son éclairage ;
- il veille au respect et à la promotion en toute circonstance des valeurs essentielles et de l'éthique sans compromis de Lectra dans la conduite de ses activités ;
- il est le gardien de la gouvernance, du respect par le Conseil d'Administration et ses membres des règles de déontologie, ainsi que des exigences de sincérité et de transparence des publications financières et institutionnelles de la société. Il assure une veille juridique et réglementaire de ces questions et vérifie régulièrement que le règlement intérieur du Conseil d'Administration est à jour et pertinent ; et
- en concertation avec le Directeur Général, il participe à des rencontres avec les actionnaires et les investisseurs potentiels, ainsi qu'aux conférences d'analystes et d'investisseurs.

Le Président organise son activité pour garantir sa disponibilité et mettre son expérience au service du Groupe. Ses missions ne lui confèrent aucun pouvoir exécutif.

#### Missions et pouvoirs du Directeur Général

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société et représente la société dans ses rapports avec les tiers. Il peut être assisté d'un ou de plusieurs Directeurs Généraux Délégués.

Conformément aux statuts de la société, le Directeur Général doit être membre du Conseil d'Administration. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration.

Il assure l'intégralité des responsabilités opérationnelles et exécutives, toutes les équipes du Groupe lui rapportant.

Les interactions entre le Directeur Général d'une part, et le Conseil d'Administration et son Président d'autre part, sont détaillées dans le règlement intérieur du Conseil au chapitre 1.6 « Missions et pouvoirs du Directeur Général ». Lors de chaque réunion du Conseil d'Administration, il rend compte des faits marquants de la vie du Groupe.

Le Directeur Général préside le Comité Exécutif, dont il décide de la composition.

Le Comité Exécutif est composé de quatre membres : Daniel Harari, Président du Comité, Jérôme Viala, Directeur Financier, Véronique Zoccoletto, Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information, et Édouard Macquin, Directeur Commercial, nommé membre du Comité le 1<sup>er</sup> janvier 2014.

## **1.2. Composition du Conseil d'Administration**

Le Conseil d'Administration est composé de quatre membres : André Harari, Président du Conseil d'Administration, Daniel Harari, Directeur Général, Anne Binder et Bernard Jourdan.

Tous sont de nationalité française.

Le Conseil d'Administration avait coopté Anne Binder et Bernard Jourdan, respectivement les 27 octobre et 21 décembre 2011, en qualité de nouveaux administrateurs indépendants. Ces cooptations ont été ratifiées par l'Assemblée Générale Ordinaire du 27 avril 2012, qui a également reconduit le mandat de ces derniers pour une durée de quatre années. Ils n'avaient pas été administrateurs de la société auparavant. Dans sa révision de juin 2013, le Code AFEP-MEDEF fait référence aux dispositions du Code de commerce prévoyant que, dans le cas où la participation des salariés dépasse le seuil de 3 % du capital social ou celui où la société emploie au moins 5 000 salariés permanents en France ou au moins 10 000 dans le monde, avec ses filiales directes ou indirectes, le Conseil d'Administration doit comprendre des administrateurs représentant les salariés. La société, ne remplissant aucune des deux conditions, n'est pas concernée par cette disposition.

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

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

André Harari n'occupe aucun mandat d'administrateur en dehors de la société. À l'exception de ses mandats dans la société et dans certaines de ses filiales, Daniel Harari n'occupe aucun mandat d'administrateur.

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

L'article 12 des statuts de la société prévoit que chaque administrateur doit être propriétaire d'une action au moins de la société pendant toute la durée de son mandat.

Au 3 mars 2015, André Harari détenait 5 606 851 actions de la société et Daniel Harari 5 507 560 actions (soit respectivement 18,4 % et 18,1 % du capital). A cette même date, Anne Binder détenait 200 actions de la société et Bernard Jourdan 78 actions.

Le Code AFEP-MEDEF indique que chaque administrateur doit être actionnaire à titre personnel, ce qui est le cas pour la société.

Il indique également que chaque administrateur doit posséder un nombre relativement significatif d'actions au regard des jetons de présence perçus : à défaut de détenir ces actions lors de son entrée en fonction, il doit utiliser ses jetons de présence à leur acquisition. Tel n'est pas le cas pour la société. Le Conseil ne considère pas que cela pose un problème dans le fonctionnement des organes sociaux et que cela affecte négativement la contribution des administrateurs. En effet, pris collectivement, les quatre administrateurs détiennent un nombre très important d'actions et leur prise en compte de l'intérêt des actionnaires ne peut être mise en cause. L'évaluation des travaux du Conseil d'Administration révèle par ailleurs que les administrateurs concernés remplissent avec diligence les fonctions d'administrateur. Enfin, les deux administrateurs non dirigeants mandataires sociaux, qui détiennent le moins d'actions à titre individuel, ont été sélectionnés pour leur indépendance et leur expérience extérieure à la société.

## **Critères d'indépendance des administrateurs**

La qualification d'administrateur indépendant est conforme aux dispositions du Code AFEP-MEDEF. André Harari, Président du Conseil d'Administration, et Daniel Harari, Directeur Général, sont les deux dirigeants mandataires sociaux. À ce titre, ils ne sont pas considérés comme indépendants.

Pour satisfaire aux règles de gouvernement d'entreprise telles que formalisées au sein du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration doit comprendre au moins deux administrateurs indépendants.

D'une manière générale, un administrateur est indépendant de la Direction de la société lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec le Groupe, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

Tel est le cas de deux des quatre membres du Conseil d'Administration, Anne Binder et Bernard Jourdan, qui remplissent tous les critères d'indépendance définis par le Code AFEP-MEDEF.

#### **Durée du mandat des administrateurs**

Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale du 27 avril 2012 a ramené à quatre ans la durée des mandats d'administrateur, pour se conformer aux préconisations du Code AFEP-MEDEF. Cette durée était de six ans depuis de très nombreuses années.

En conséquence, les mandats d'André Harari, de Daniel Harari, d'Anne Binder et de Bernard Jourdan ont été renouvelés le 27 avril 2012 pour une durée de quatre ans. Ils prendront fin en 2016 à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015. De ce fait, la société ne respecte pas la recommandation du Code AFEP-MEDEF relative à l'échelonnement des mandats. Elle considère que la stabilité du Conseil d'Administration, assurée par la concomitance des termes des mandats de ses membres, compte tenu du nombre réduit d'administrateurs, est un élément important du bon fonctionnement du Conseil et de ses Comités, et garantit une meilleure connaissance de l'activité, de la stratégie, des enjeux et des problématiques spécifiques à la société.

#### **Proportion de femmes parmi les administrateurs**

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

Le Code AFEP-MEDEF est plus exigeant et demande que le seuil de 40 % soit atteint à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire se tenant en 2016.

Anne Binder ayant été cooptée en qualité de nouveau membre du Conseil d'Administration, puis confirmée dans ces fonctions par l'Assemblée Générale du 27 avril 2012, la proportion de 20 % visée ci-dessus est respectée par la société et continuera de l'être pendant la durée du mandat des administrateurs actuellement en fonction, soit jusqu'au premier semestre 2016.

À l'occasion de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 26 septembre 2014 portant sur des mises à jour et simplifications des statuts de la société, le Conseil d'Administration a discuté une nouvelle fois de l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des Comités qu'il a constitués et considéré qu'il avait pris toutes dispositions propres à garantir aux actionnaires et au marché que ses missions sont accomplies avec l'indépendance, la diversité d'analyse et l'objectivité nécessaires.

Ce point sera examiné à nouveau à l'occasion du renouvellement du mandat des administrateurs à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice 2015. Le Conseil d'Administration proposera la nomination d'une femme comme cinquième administrateur pour respecter la proportion de 40 % minimum de femmes requise à cette date.

#### **Limite d'âge des administrateurs et du Président du Conseil d'Administration**

Suivant la proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale Extraordinaire du 26 septembre 2014 a décidé, à une quasi-unanimité (99,2 %), de compléter les statuts de la société afin que le nombre d'administrateurs ayant dépassé l'âge de soixante-dix ans puisse être porté du tiers à la moitié des administrateurs en fonction et que la limite d'âge pour exercer les fonctions de Président du Conseil d'Administration, soit portée de soixante-quinze ans à soixante-seize ans.

Les nouvelles dispositions statutaires prévoient en outre qu'en cas de dépassement du seuil de la moitié des administrateurs en fonction, le dernier administrateur ayant atteint soixante-dix ans sera réputé démissionnaire d'office et ses fonctions expireront à l'issue de la plus

prochaine Assemblée Générale Ordinaire annuelle de manière à permettre une continuité des mandats et du travail effectué par le Conseil d'Administration durant un exercice donné.

### Formation des administrateurs

Les administrateurs indépendants bénéficient d'une formation sur les spécificités de la société, ses métiers et secteurs d'activité, son offre de produits et de services, son organisation et son fonctionnement, notamment par des réunions du Comité Stratégique, du Comité des Rémunérations et avec les directeurs opérationnels et fonctionnels ou des visites du campus technologique du Groupe, pour acquérir une connaissance approfondie. Compte tenu du renouvellement du Conseil d'Administration fin 2011, de nombreuses réunions ont été organisées dans ce cadre pour les deux nouveaux administrateurs.

### Autres mandats d'administrateur des dirigeants mandataires sociaux

Le Code AFEP-MEDEF recommande qu'un dirigeant mandataire social doit recueillir l'avis du Conseil d'Administration avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée.

Cette précision ne figurait pas dans le règlement intérieur du Conseil, dans la mesure où elle était sans objet et a été ajoutée cette année pour indiquer que les dirigeants mandataires sociaux ne doivent exercer aucun mandat d'administrateur dans une société française ou étrangère, cotée ou non cotée, extérieure au Groupe.

### 1.3. Comités du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a constitué trois comités spécialisés : un Comité d'Audit (2001), un Comité des Rémunérations (2001) et un Comité Stratégique (2004). Compte tenu du nombre restreint d'administrateurs, la fonction de Comité des Nominations préconisée par le Code AFEP-MEDEF est assurée, selon le cas, par le Comité des Rémunérations ou par le Conseil d'Administration en séance plénière.

Conformément aux préconisations du Code AFEP-MEDEF, les Comités d'Audit et des Rémunérations ne comprennent aucun dirigeant mandataire social. Par ailleurs, l'article L. 823-19 du Code de commerce spécifie

que ce Comité ne peut comprendre d'administrateur exerçant des fonctions de direction à compter du 31 août 2013. La société s'est conformée à ces dispositions. Enfin, dans sa révision de juin 2013, le Code AFEP-MEDEF requiert que chaque Comité doit être doté d'un règlement précisant ses attributions et ses modalités de fonctionnement, qui peuvent être intégrées au règlement intérieur du Conseil d'Administration, ce que la société a fait dans sa mise à jour mise en ligne le 30 juillet 2014.

André Harari, qui n'assume aucune fonction de direction opérationnelle mais est étroitement impliqué dans le suivi de la gestion, est régulièrement invité par le Président des Comités d'Audit et des Rémunérations à participer à ces Comités pour le faire bénéficier de son expérience et sa connaissance approfondie de la société. Chaque Comité peut, sauf veto de son président, inviter à ses réunions toute personne de son choix ayant contracté un engagement de confidentialité. Dans ce cas, il en rend compte au Conseil d'Administration. Les chapitres suivants ont été complétés cette année pour refléter la mise à jour du règlement intérieur du Conseil d'Administration.

### Comité d'Audit

#### Composition

Le Comité d'Audit est composé de deux administrateurs indépendants : Bernard Jourdan, Président du Comité, et Anne Binder.

Le Code AFEP-MEDEF précise que les membres du Comité doivent avoir une compétence financière ou comptable et bénéficier, lors de leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise : tel est le cas de ses deux membres, du fait de leur formation universitaire et de leur carrière professionnelle décrites dans leur notice biographique. En particulier, Bernard Jourdan, Président du Comité, est titulaire d'un *Master of Sciences* du Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management (MIT, Cambridge, États-Unis), diplômé de l'École Centrale de Paris, Licencié ès-sciences économiques (Paris Assas) et titulaire d'un diplôme d'Études Comptables Supérieures (Paris). Anne Binder est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise de la faculté

de droit de Paris et *Master in Business Administration* de l'INSEAD (Fontainebleau, France) ; elle est également Vice-Président de la Chambre Nationale des Conseils Experts Financiers.

### Mission

Conformément à la loi et aux préconisations du Code AFEP-MEDEF, sa mission est :

- d'examiner les comptes, et notamment de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux, d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, et d'examiner, préalablement au Conseil d'Administration, les communiqués et avis financiers trimestriels et annuels. Le Comité se penche sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts ;
- de suivre les règles d'indépendance et d'objectivité des Commissaires aux comptes, de piloter la procédure de leur sélection lors de l'échéance de leur mandat en cours et de soumettre au Conseil d'Administration sa recommandation. Le Comité se fait communiquer chaque année par les Commissaires aux comptes une information sur les prestations accomplies au titre des diligences directement liées à leur mission de Commissaires aux comptes, ainsi que le montant des honoraires versés à leur réseau par les sociétés du Groupe au titre des prestations qui ne sont pas directement liées à cette mission ;
- d'examiner les informations relatives à la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 dite « Grenelle II » ;
- de formuler ses recommandations et tout avis au Conseil d'Administration.

Plus généralement, le Comité d'Audit peut étudier toute question portée à sa connaissance et relevant des domaines visés ci-dessus.

### Réunions – Activité

Le Comité d'Audit se réunit au minimum quatre fois dans l'année, préalablement aux réunions du Conseil consacrées à l'examen des comptes trimestriels et annuels. Les Commissaires aux comptes, le Directeur Financier et le Directeur Financier Adjoint participent à toutes ces réunions.

Le Comité examine de manière constante la préparation des comptes de la société, les audits internes et les pratiques de communication de l'information (*reporting*), ainsi que la qualité et la sincérité des rapports financiers de la société. Il s'appuie dans sa mission sur le Directeur Financier et le Directeur Financier Adjoint, passe en revue avec eux périodiquement les éventuelles zones de risques sur lesquelles il doit être alerté ou qu'il doit examiner de manière plus approfondie et valide les orientations du programme de travail relatif au contrôle de gestion et au contrôle interne de l'exercice en cours. Le Comité examine notamment les risques et les engagements hors bilan significatifs, apprécie l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiquées et les actions correctrices éventuellement nécessaires, et informe le Conseil d'Administration lorsqu'il le juge nécessaire. Il examine enfin les hypothèses retenues pour les arrêtés des comptes consolidés et sociaux trimestriels, semestriels ou annuels, le budget annuel établi par le Comité Exécutif, les scénarios de chiffre d'affaires et de résultats de l'exercice ainsi que leur révision trimestrielle avant leur examen par le Conseil d'Administration. Le Président du Comité rend compte au Conseil d'Administration de ses travaux et de ses recommandations lors des réunions d'examen des comptes trimestriels et annuels.

Le Comité d'Audit s'est réuni cinq fois en 2014. Le taux de participation effectif des membres du Comité a été de 100 %. L'examen des comptes, qui sont passés en revue trimestriellement, est accompagné d'une présentation par le Directeur Financier et le Directeur Financier Adjoint décrivant les résultats, les options comptables retenues, l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de la société. Il est également accompagné d'une présentation par les Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats, ainsi que des options comptables retenues, de même que des travaux effectués dans le cadre de leur mission et de leurs observations éventuelles. Le Président du Comité demande systématiquement aux Commissaires aux comptes s'ils ont des réserves à formuler dans leurs rapports. Le Comité a en particulier examiné le rapport de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération

des dirigeants du 22 septembre 2014 ainsi que la recommandation de l'AMF du 28 octobre 2014 sur l'arrêté des comptes 2014.

Lors du Comité qui précède le Conseil d'Administration examinant le dossier de l'Assemblée Générale annuelle, le Comité examine en particulier le rapport de gestion du Conseil d'Administration ainsi que le rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques et sur le gouvernement d'entreprise pour l'exercice écoulé et formule ses recommandations.

En 2014, puis les 11 février et 3 mars 2015 pour l'examen des comptes et des états financiers de l'exercice 2014, le Comité a en particulier examiné les tests d'évaluation des écarts d'acquisition et les actifs d'impôts différés au 31 décembre 2014, ainsi que les impacts sur les comptes de la loi de finances pour 2014 du 29 décembre 2013 et des lois de finances rectificative pour 2014 du 8 août 2014 et du 29 décembre 2014.

Le Comité a également examiné les mentions sociales, environnementales et sociétales obligatoires résultant de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 dite « Grenelle II », de son décret d'application du 24 avril 2012, ainsi que l'arrêté du 13 mai 2013 qui détermine les modalités dans lesquelles les organismes vérificateurs conduisent leur mission, devant figurer dans le rapport Grenelle II annexé au rapport de gestion du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale annuelle du 30 avril 2015.

Il a notamment tenu compte du rapport de l'AMF du 5 novembre 2013 relatif à la mise en œuvre de ces dispositions.

Le Comité a par ailleurs examiné le budget de l'exercice 2015, les scénarios de chiffre d'affaires et de résultats 2015 ainsi que les hypothèses macroéconomiques retenues, qui sous-tendent les informations communiquées au marché financier.

Le Comité n'a pas identifié d'opérations à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts. Enfin, le Comité examine et discute avec les Commissaires aux comptes l'étendue de leur mission et du budget de leurs honoraires et s'assure que ceux-ci leur permettent un niveau de contrôle satisfaisant : chaque société du Groupe fait l'objet d'une intervention annuelle réalisée dans la plupart des cas par les cabinets locaux membres des réseaux des Commissaires aux comptes, et les principales filiales font l'objet d'une

revue limitée de leurs comptes semestriels. Le Comité s'informe auprès d'eux à chaque réunion de leur programme de contrôle et des nouvelles zones de risques que leurs travaux pourraient avoir identifiées et discute de la qualité de l'information comptable. Une fois par an, il reçoit des Commissaires aux comptes un rapport établi à sa seule attention, rendant compte des conclusions de leur audit des comptes sociaux et consolidés pour l'exercice clos, confirmant l'indépendance de leurs cabinets, conformément au Code de déontologie professionnelle français et à la loi sur la sécurité financière du 1<sup>er</sup> août 2003.

Le Comité a consacré, le 7 janvier 2015, une réunion de travail avec les Commissaires aux comptes et l'équipe financière, à la présentation de leur démarche générale d'audit, la revue des contrôles des systèmes d'information, la cartographie des risques et les recommandations sur le contrôle interne, enfin, aux résultats des travaux d'audit de conformité de la paie. Le Code AFEP-MEDEF préconise que, lors de la sélection ou du renouvellement des Commissaires aux comptes, le Comité propose au Conseil la procédure de sélection, et notamment s'il y a lieu de recourir à un appel d'offres. Il supervise l'appel d'offres et valide le cahier des charges et le choix des cabinets consultés, en veillant à la sélection du « mieux-disant » et non du « moins-disant ». Privilégiant la continuité et l'expertise acquise par les Commissaires aux comptes de la société à ce jour, le Comité a choisi de ne pas recourir à un appel d'offres lors du renouvellement en 2008 des mandats des Commissaires aux comptes titulaires et suppléants. Il en a été de même pour leur renouvellement proposé à l'Assemblée Générale du 30 avril 2014 pour une nouvelle période de six exercices.

Le Comité examine une fois par an, avec les Commissaires aux comptes, les risques pesant sur leur indépendance. Compte tenu de la taille du Groupe Lectra, il n'y a pas eu lieu d'examiner les mesures de sauvegarde à prendre pour atténuer ces risques ; le montant des honoraires versés par la société et ses filiales, comme la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires des cabinets et des réseaux sont négligeables et ne sont donc pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des Commissaires aux comptes.



Le Comité s'assure, chaque année, que la mission des Commissaires aux comptes est exclusive de toute autre diligence non liée au contrôle légal, notamment de toute activité de conseil (juridique, fiscal, informatique...), réalisée directement ou indirectement au profit de la société et de ses filiales. Toutefois, sur recommandation du Comité, des travaux accessoires ou directement complémentaires au contrôle des comptes sont réalisés ; les honoraires correspondants sont peu significatifs. Le Comité n'a pas jugé approprié de recourir à des experts extérieurs.

Enfin, le Code AFEP-MEDEF préconise qu'un délai minimum de deux jours soit établi entre la réunion du Comité d'Audit et celle du Conseil d'Administration. Cette recommandation n'est pas suivie par la société, le Comité d'Audit se réunissant systématiquement le matin même du Conseil d'Administration, préalablement à sa réunion, afin de réduire les délais d'arrêtés des comptes et de communication au marché. Cependant, les membres du Comité d'Audit, comme le Conseil d'Administration, disposent d'un délai d'examen suffisant dans la mesure où les dossiers leur sont adressés trois à cinq jours minimum avant les réunions. Le Président du Comité d'Audit communique systématiquement les recommandations du Comité en séance du Conseil.

## Comité des Rémunérations

### Composition

Le Comité des Rémunérations est composé de deux administrateurs indépendants : Bernard Jourdan, Président du Comité, et Anne Binder.

La révision de juin 2013 du Code AFEP-MEDEF précise qu'« *il est conseillé qu'un administrateur salarié soit membre du Comité* ». Cependant, dans la mesure où la société n'est pas soumise à l'obligation de désigner des administrateurs salariés pour les raisons exposées plus haut, cette recommandation ne concerne pas la société.

### Mission

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

- d'examiner préalablement à la réunion du Conseil d'Administration statuant sur ces questions les principes et le montant de la rémunération fixe et variable, les objectifs annuels correspondant à la détermination

de la partie variable ainsi que les avantages annexes des dirigeants mandataires sociaux, de formuler ses recommandations. Il valide à la clôture de l'exercice le montant réel correspondant aux rémunérations variables acquises au titre de l'exercice clos ;

- d'examiner les principes et le montant de la rémunération fixe et variable, ainsi que les objectifs annuels correspondant à la détermination de la partie variable, ainsi que les avantages annexes des autres membres du Comité Exécutif ;
- d'examiner le montant de la rémunération fixe et variable de l'ensemble des managers du Groupe dont la rémunération annuelle globale est supérieure à € 150 000 ou \$ 200 000 ;
- d'examiner préalablement à la réunion du Conseil d'Administration statuant sur ces questions les modalités, règlements et attributions du plan d'options de souscription d'actions annuel et de formuler ses recommandations ;
- d'examiner la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale, et de formuler ses recommandations au Conseil d'Administration, préalablement à la délibération annuelle du Conseil d'Administration conformément aux dispositions de la loi du 13 janvier 2011 ;
- de prendre connaissance, une fois par an, du bilan des ressources humaines du Groupe, ainsi que de la politique engagée et du plan correspondant pour l'exercice en cours.

À ce titre, le Comité des Rémunérations peut formuler toute recommandation et tout avis au Conseil. Plus généralement, le Comité des Rémunérations peut étudier toute question portée à sa connaissance et relevant des domaines visés ci-dessus.

### Réunions – Activité

Le Comité des Rémunérations organise son fonctionnement comme il l'entend. Il se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige et au moins avant chaque Conseil d'Administration dont l'ordre du jour prévoit la fixation de la rémunération et des avantages annexes des dirigeants mandataires sociaux ou l'attribution de plans d'options de souscription d'actions et à qui il rend compte de ses recommandations.



Il examine la rémunération et les avantages annexes des autres membres du Comité Exécutif et passe également en revue une fois par an les rémunérations des principaux cadres du Groupe. Il examine également une fois par an, préalablement au Conseil d'Administration, conformément aux dispositions de la loi du 13 janvier 2011, la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale, et formule ses recommandations. Le Comité examine en détail tous les documents correspondants préparés par le Directeur Général et le Directeur des Ressources Humaines, et adresse ses recommandations au Conseil. Compte tenu de son importance, le Comité des Rémunérations a fait un point régulier sur l'avancement du plan de recrutement du Groupe pour la période 2012-2015. Il en a été de même pour les conséquences de l'évolution des dispositions fiscales et sociales en France.

Le Comité a en particulier examiné le rapport de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants du 22 septembre 2014 ainsi que le premier rapport d'activité du Haut Comité de Gouvernance d'Entreprise constitué par l'AFEP et le MEDEF publié en octobre 2014, incluant le rapport annuel sur l'application de leur Code de gouvernement d'entreprise par les sociétés du SBF 120.

Il s'est réuni trois fois en 2014. Il s'est également réuni le 11 février et le 3 mars 2015, préalablement au Conseil d'Administration, pour évaluer les montants définitifs des rémunérations variables des dirigeants mandataires sociaux et examiner les principes et le montant de leur rémunération fixe et variable pour 2015 ainsi que les règles déterminant leur rémunération variable en fonction des objectifs 2015.

Les membres du Comité ont tous été présents à ces réunions. Le taux de participation effectif a été de 100 %. Pour les raisons exposées plus haut, le Conseil d'Administration n'a pas jugé nécessaire de nommer un Comité de Sélection ou des Nominations, cette mission est assurée en tant que de besoin par le Comité des Rémunérations ou par le Conseil d'Administration en séance plénière.

Par ailleurs, le Code AFEP-MEDEF préconise que, lors de la présentation du compte rendu des travaux du Comité sur les rémunérations au Conseil d'Administration, il est

nécessaire que le Conseil délibère sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux hors de leur présence. Eu égard au fonctionnement du Conseil d'Administration, les administrateurs indépendants de la société, tous deux membres du Comité des Rémunérations, n'ont pas jugé nécessaire de délibérer hors de la présence des dirigeants mandataires sociaux.

## Comité Stratégique

### Composition

Le Comité Stratégique est composé de : André Harari, Président du Comité, Anne Binder et Bernard Jourdan.

### Mission

Le Comité Stratégique a pour mission principale d'examiner la cohérence du plan stratégique de la société, les principaux enjeux et risques auxquels elle est exposée, les facteurs de croissance internes et externes, et l'optimisation de son développement à moyen terme. Il formule toute recommandation et tout avis au Conseil d'Administration.

Le Comité Stratégique organise son fonctionnement comme il l'entend. Il se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige et au moins une fois par an.

Le Comité Stratégique rend compte de ses travaux au Conseil d'Administration au moins une fois par an et à chaque fois qu'il souhaite lui présenter ses recommandations.

Il examine et discute notamment les grandes orientations stratégiques et les axes de développement proposés par le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général pour préparer le Groupe aux enjeux économiques mondiaux et risques auxquels il est exposé, renforcer son modèle économique et ses équilibres opérationnels et financiers.

Dans ce cadre, il étudie et formule ses recommandations sur le plan stratégique, le plan d'investissements d'avenir et de transformation du Groupe ; les grandes orientations des plans d'actions annuels ; les opérations de croissance externe ; enfin, les opérations financières ou boursières ayant une incidence significative immédiate ou à terme sur le capital social et plus généralement le patrimoine des actionnaires. Il est tenu informé de leur réalisation.

### Réunions – Activité

Le Comité s'est réuni six fois en 2014 pour examiner et discuter notamment les performances de réalisation de la feuille de route stratégique 2013-2016 et formuler ses recommandations. Il en a été de même pour les performances de réalisation du plan de transformation 2012-2015. Le Comité a été étroitement et régulièrement tenu informé de l'impact de l'évolution de l'environnement macroéconomique sur l'activité du Groupe.

En 2014, une réunion a été consacrée à la présentation des plans marketing par le Directeur Marketing Mode et Habillement et le Directeur Automobile et Ameublement ; une réunion à la présentation des grandes orientations de l'offre de logiciels par le Directeur Marketing Logiciels ; enfin, une réunion a été consacrée à la présentation du plan stratégique de Lectra en Chine par le Directeur et l'équipe de management de la filiale chinoise.

Le Comité a par ailleurs examiné et discuté les priorités et les scénarios élaborés pour 2015, ainsi que les grandes orientations du plan d'actions 2015, des plans de R&D, marketing et de ressources humaines.

Compte tenu de l'importance de ces sujets, le Directeur Général a été invité à se joindre à toutes les réunions du Comité.

Le taux de participation effectif des membres du Comité a été de 100 %.

### Limite du pouvoir de décision des Comités

Les sujets, dont l'examen est souhaité par le Président du Conseil d'Administration ou le Président de chaque Comité, sont inscrits à leur ordre du jour. Lorsqu'une question à l'ordre du jour du Conseil d'Administration est du ressort de l'examen préalable du Comité d'Audit, du Comité des Rémunérations ou du Comité Stratégique, le Président du Comité intervient en séance plénière du Conseil pour communiquer les observations éventuelles et les recommandations formulées par le Comité. Ses comptes rendus permettent au Conseil d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

Aucune décision relevant du Conseil d'Administration n'est prise en Comité d'Audit, en Comité des Rémunérations ou en Comité Stratégique. Toutes ces décisions, en particulier celles concernant la rémunération des dirigeants exerçant un mandat social

et l'attribution des plans d'options de souscription d'actions aux managers et salariés, ainsi que toute opération de croissance externe sont examinées et approuvées en séance plénière du Conseil d'Administration.

Par ailleurs, tous les communiqués et avis financiers publiés par la société sont préalablement soumis à l'examen du Conseil et des Commissaires aux comptes et publiés le soir même après la clôture d'Euronext.

### 1.4. Règlement intérieur du Conseil d'Administration et des Comités du Conseil

Le Code AFEP-MEDEF préconise l'établissement d'un règlement intérieur du Conseil d'Administration et des Comités du Conseil.

Le Conseil d'Administration a, de longue date, arrêté les principes de tous les cas d'approbation préalable, notamment pour les engagements et cautions donnés par la société, les opérations significatives se situant en dehors de la stratégie annoncée de l'entreprise (ce cas ne s'étant jamais produit) et toute opération de croissance externe, et fixé les règles selon lesquelles il est informé de la situation financière et de la trésorerie de l'entreprise.

Il a également mis en place historiquement un processus de gestion des éventuelles situations de conflits d'intérêts (non-participation au vote de la décision concernée par l'administrateur en situation de conflit d'intérêts). La société n'a pas été confrontée à cette situation au cours de l'exercice, hormis en ce qui concerne les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et les conventions réglementées avec les filiales. Compte tenu des changements intervenus dans sa composition, et sur proposition de son Président, le Conseil d'Administration a adopté en 2012 un règlement intérieur, qui a été mis à jour le 11 février 2015, et est consultable sur le site Internet de la société, en français et en anglais.

Dans le but de présenter de manière détaillée les règles d'organisation et de fonctionnement de la société, les statuts ont été régulièrement mis à jour pour suivre les évolutions légales et réglementaires. Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale Extraordinaire du 26 septembre 2014 a simplifié certaines dispositions dont le détail apparaissait

désormais inopportun au regard de l'évolution des règles de gouvernance promues par le Code AFEP-MEDEF et de la pratique du Conseil d'Administration.

### **Prévention de conflits d'intérêts**

Chaque administrateur doit en permanence s'assurer que sa situation personnelle ne le met pas en situation de conflit d'intérêts avec la société ou une des sociétés du Groupe, a le devoir de faire part, spontanément, au Conseil d'Administration de toute situation ou de tout risque de conflit d'intérêts réel ou potentiel, et doit s'abstenir de participer aux débats ainsi qu'au vote de la ou des délibérations correspondantes.

En outre, sans préjudice des formalités d'autorisation et de contrôle prescrites par la loi et les statuts, les administrateurs sont tenus de communiquer sans délai au Président du Conseil d'Administration toute convention susceptible d'être conclue par le Groupe à laquelle ils sont directement ou indirectement intéressés, quelle qu'en soit la nature.

Le Président du Conseil d'Administration porte à l'attention du Conseil d'Administration les éventuels conflits d'intérêts ou conflits d'intérêts potentiels qu'il aurait identifiés, concernant les dirigeants mandataires sociaux et les autres administrateurs.

En cas de conflit d'intérêts, même potentiel, le Conseil d'Administration doit statuer sur cette question et demander, si nécessaire, à l'administrateur concerné de régulariser sa situation.

### **1.5. Calendrier, réunions et activité du Conseil d'Administration**

Le calendrier financier de la société indiquant les dates de publication des résultats trimestriels et annuels, de l'Assemblée Générale et des deux réunions d'analystes annuelles est établi avant la clôture d'un exercice pour l'exercice suivant, publié sur le site Internet de la société et communiqué à Euronext. En application de ce calendrier, les dates de six réunions du Conseil d'Administration sont arrêtées : les jours des publications des résultats trimestriels et annuels, environ quarante-cinq à soixante jours avant l'Assemblée Générale pour l'examen des documents et décisions qui lui seront soumis, enfin, environ vingt jours de Bourse après la mise en paiement du dividende voté par l'Assemblée

Générale annuelle ou trente à quarante-cinq jours calendaires après l'Assemblée Générale annuelle dans le cas d'absence de dividende, soit aux environs du 10 juin, pour l'attribution du plan d'options de souscription d'actions annuel.

Les Commissaires aux comptes sont convoqués et assistent systématiquement à ces réunions (à l'exception de celle sur l'attribution du plan d'options annuel).

Par ailleurs, le Conseil se réunit en dehors de ces dates en fonction des autres sujets dont l'approbation est de son ressort (par exemple, tout projet d'acquisition ou l'examen du plan stratégique) ou que son Président souhaite soumettre aux administrateurs. Le Directeur Financier, nommé en 2006 secrétaire du Conseil d'Administration, est systématiquement invité et participe, sauf empêchement, à toutes les réunions du Conseil.

Le Conseil d'Administration a tenu six réunions en 2014. Les membres du Conseil ont tous été présents ou représentés aux réunions. Le taux de participation effectif a été de 96 % (du fait d'une absence excusée à une réunion).

### **Droit de vote : maintien du principe d'une action égale une voix**

Le Conseil d'Administration a jugé utile de convoquer une Assemblée Générale Extraordinaire le 26 septembre 2014 pour se prononcer sur des mises à jour et simplifications des statuts de la société, notamment sur le maintien du principe une action égale une voix à la suite de l'entrée en vigueur de la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 (« loi Florange ») qui a renversé le principe en place jusqu'alors, en disposant que le droit de vote double pour les actions inscrites au nominatif depuis au moins deux ans au nom du même actionnaire sera désormais de droit dans les sociétés cotées, sauf disposition contraire des statuts adoptée après promulgation de la loi.

Suivant les recommandations du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale Extraordinaire du 26 septembre 2014 a maintenu à une quasi-unanimité (99 %) le principe d'une action égale une voix, en dérogeant à cette nouvelle loi et modifié en conséquence les statuts de la société.

De ce fait, au 31 décembre 2014, seules 371 112 actions inscrites sous la forme nominative avant le 15 mai 2001 (soit 1,2 % du capital) bénéficiaient d'un droit de vote double.

### **1.6. Information des investisseurs sur les perspectives à long terme de la société**

Dans sa révision de juin 2013, le Code AFEP-MEDEF indique que, dans leur communication avec le marché, les sociétés devaient préciser leurs perspectives à long terme dans l'information des investisseurs. C'est ce que la société a fait en présentant, dans son rapport financier du 11 février 2014 et le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2014, sa feuille de route stratégique 2013-2016 introduite dans son rapport financier du 12 février 2013 et les objectifs financiers qu'elle s'est fixés pour 2016. La société a reprécisé ses perspectives à long terme dans son rapport financier du 11 février 2015 et le rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2015.

### **1.7. Organisation des travaux du Conseil – Information des administrateurs**

L'ordre du jour est établi par le Président du Conseil d'Administration, après consultation du Directeur Général, du Directeur Financier et, le cas échéant, des Présidents du Comité d'Audit et du Comité des Rémunérations, pour inclure tous les sujets qu'ils souhaitent voir examiner par le prochain Conseil. Le dossier du Conseil d'Administration est adressé systématiquement avant la réunion aux administrateurs, aux représentants du Comité d'Entreprise et au Directeur Financier, ainsi qu'aux Commissaires aux comptes pour les quatre réunions d'examen des comptes et la réunion de préparation de l'Assemblée annuelle. Tous les points à l'ordre du jour font l'objet d'un document écrit préparé par le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général, le Directeur Financier ou le Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information, selon le cas, ou d'un exposé en séance. En 2014, comme les années précédentes, l'ensemble des documents devant être mis à la disposition des administrateurs l'a été conformément à la réglementation. Par ailleurs, le Président demande régulièrement aux administrateurs s'ils souhaitent recevoir d'autres documents ou rapports pour compléter leur information.

Un procès-verbal détaillé est établi pour chaque réunion et soumis à l'approbation du Conseil d'Administration lors d'une prochaine réunion.

Par ailleurs, pour compléter leur connaissance du Groupe, après avoir consacré en 2013 des réunions approfondies avec les équipes de la Direction Financière et de la Direction des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information, Anne Binder et Bernard Jourdan ont participé en 2014 à une réunion avec le Directeur Marketing Mode et Habillement et le Directeur Automobile et Ameublement consacrée à l'organisation et aux plans marketing du Groupe, deux réunions avec le Directeur Marketing Logiciels sur l'évolution de l'offre logiciels, enfin à une réunion avec le Directeur de la filiale chinoise et de son équipe de management consacrée à la stratégie du Groupe en Chine.

### **1.8. Évaluation du Conseil d'Administration**

Le Code AFEP-MEDEF préconise que le Conseil d'Administration consacre, une fois par an, un point de son ordre du jour à un débat sur sa composition, son organisation et son fonctionnement. Le Conseil doit également vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues et mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations. Ce point est examiné lors de la réunion du Conseil de février qui examine et arrête les comptes de l'exercice clos. Lors de la réunion du Conseil du 11 février 2015, il a en particulier été demandé aux deux administrateurs indépendants, Anne Binder et Bernard Jourdan, de présenter leurs observations à ce sujet, trois ans après leur nomination. Les administrateurs ont jugé que le fonctionnement du Conseil et la gouvernance de la société étaient très satisfaisants et les relations avec les deux dirigeants mandataires sociaux transparentes et de grande confiance. Ils ont à nouveau souligné le niveau d'exigence élevé que s'imposent le Président et les administrateurs, la qualité et l'exhaustivité de l'information qui leur a été communiquée ainsi que les délais de communication de celle-ci, qui leur a permis de procéder aux analyses nécessaires et le programme mis au point par le Président afin de compléter leur formation

aux métiers et aux spécificités de Lectra. L'accès aux principaux managers est particulièrement apprécié. Les administrateurs ont également souligné la fréquence des réunions du Conseil et des Comités Stratégique, des Rémunérations et d'Audit, ainsi que l'assiduité et la contribution effective de chacun de leurs membres. Enfin, les administrateurs ont réitéré leur souhait que le Président, en qualité d'invité, assiste aux réunions des Comités d'Audit et des Rémunérations.

Le Code AFEP-MEDEF préconise également qu'une évaluation formalisée soit établie tous les trois ans au moins, le cas échéant avec l'aide d'un consultant extérieur, et que les actionnaires soient informés chaque année de la réalisation de ces évaluations. Tel n'est pas le cas pour la société.

Le Conseil considère en effet, compte tenu du nombre réduit de ses membres, de l'exhaustivité des sujets traités, de l'étendue de l'information communiquée

ainsi que de l'habitude des administrateurs de travailler ensemble et de débattre régulièrement sur son fonctionnement, que cette préconisation est remplie de manière informelle et que le Conseil n'éprouve pas le besoin de procéder à une évaluation formalisée ou à la mesure de la contribution individuelle des administrateurs aux travaux du Conseil.

Le Code AFEP-MEDEF recommande par ailleurs que les administrateurs indépendants se réunissent périodiquement hors de la présence des administrateurs exécutifs ou internes. Eu égard au fonctionnement du Conseil d'Administration, les administrateurs indépendants de la société n'ont pas jugé nécessaire de se réunir hors la présence des dirigeants mandataires sociaux, étant rappelé que dans le cadre de réunions des Comités du Conseil ils peuvent se rencontrer et débattre hors la présence des dirigeants mandataires sociaux.

### 1.9. Recommandations du Code AFEP-MEDEF écartées : mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer »

Conformément aux recommandations de l'AMF, le tableau ci-après synthétise les quelques dispositions du Code AFEP-MEDEF qui ont été écartées par la société et explique les raisons de ce choix en application de la règle « appliquer ou expliquer » prévue à l'article L. 225-37 du Code de commerce et visée à l'article 25.1 du Code AFEP-MEDEF :

Recommandations du Code AFEP-MEDEF écartées	Explications
Obligation pour les administrateurs d'être actionnaire à titre personnel et de posséder un nombre relativement significatif d'actions au regard des jetons de présence perçus : à défaut de détenir ces actions lors de leur entrée en fonction, ils doivent utiliser leurs jetons de présence à leur acquisition	Le Conseil considère que, pris collectivement, les quatre administrateurs détiennent un nombre très important d'actions et que leur prise en compte de l'intérêt des actionnaires ne peut être mis en cause, mais qu'il n'est ni nécessaire ni suffisant d'être, à titre individuel, un actionnaire important pour remplir avec diligence les fonctions d'administrateur. Les deux administrateurs non dirigeants mandataires sociaux, qui détiennent le moins d'actions à titre individuel, ont été sélectionnés pour leur indépendance et leur expérience extérieure à la société.
Part variable d'assiduité dans la répartition des jetons de présence	En raison de la forte implication des membres du Conseil d'Administration, et notamment du taux de participation historiquement élevé aux réunions du Conseil et de ses Comités et du nombre de celles-ci, le Conseil n'a pas considéré nécessaire d'instaurer une part variable d'assiduité dans le calcul du versement des jetons de présence ou un montant supplémentaire de jetons de présence pour encourager la participation des administrateurs à des comités spécialisés.

Recommandations du Code AFEP-MEDEF écartées	Explications
Présence au Conseil d'Administration d'administrateurs représentant les salariés	La société ne remplit aucune des conditions du Code de commerce (participation des salariés dépassant le seuil de 3 % du capital social ou au moins 5 000 salariés permanents en France ou 10 000 dans le monde) et n'entre pas dans le champ de cette disposition.
Échelonnement des mandats des administrateurs	La société considère que la stabilité du Conseil d'Administration, assurée par la concomitance des termes des mandats de ses membres, compte tenu du nombre réduit d'administrateurs, est un élément important du bon fonctionnement du Conseil et de ses Comités, et garantit une meilleure connaissance de l'activité, de la stratégie, des enjeux et des problématiques spécifiques à la société.
Délai minimum de deux jours entre la réunion du Comité d'Audit et celle du Conseil d'Administration	Le Comité d'Audit se réunit le matin même du Conseil d'Administration, préalablement à sa réunion, afin de réduire les délais d'arrêté des comptes et de communication au marché. Cependant, les membres du Comité d'Audit, comme le Conseil d'Administration, disposent d'un délai d'examen suffisant dans la mesure où les dossiers leur sont adressés trois à cinq jours minimum avant les réunions, et le Président du Comité d'Audit communique systématiquement les recommandations du Comité en séance du Conseil.
Présence au Comité des Rémunérations d'un administrateur salarié	Dans la mesure où la société n'est pas soumise à l'obligation de désigner des administrateurs salariés, cette recommandation ne la concerne pas.
Délibération du Conseil d'Administration sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux hors de leur présence	Compte tenu des pratiques d'extrême transparence des débats du Conseil sur tous les sujets en séance plénière, le Conseil n'a jamais jugé nécessaire de suivre cette recommandation. André Harari et Daniel Harari s'abstiennent chacun de participer au vote de la décision les concernant.
Évaluation formalisée du fonctionnement du Conseil d'Administration établie tous les trois ans au moins, le cas échéant avec l'aide d'un consultant extérieur	Le Conseil considère, compte tenu du nombre réduit de ses membres, de l'exhaustivité des sujets traités, de l'étendue de l'information communiquée ainsi que de l'habitude des administrateurs de travailler ensemble et de débattre régulièrement sur son fonctionnement, que cette préconisation est remplie de manière informelle et que le Conseil n'éprouve pas le besoin de procéder à une évaluation formalisée, ou à la mesure de la contribution individuelle des administrateurs aux travaux du Conseil.
Réunion périodique des administrateurs indépendants hors de la présence des administrateurs exécutifs ou internes	Eu égard au fonctionnement du Conseil d'Administration, les administrateurs indépendants n'ont pas jugé nécessaire de suivre cette recommandation, étant rappelé que, dans le cadre de réunions des Comités du Conseil, ils peuvent se rencontrer et débattre hors la présence des dirigeants.

## **2. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ**

Dans ses travaux et pour la rédaction du présent rapport, la société s'est appuyée sur les principes du cadre de référence publié par l'AMF en janvier 2007 et sur son guide de mise en œuvre pour les valeurs petites et moyennes mis à jour en juillet 2010. La démarche tient compte des spécificités de la société et de ses filiales, notamment de leurs tailles et de leurs activités respectives.

Ce chapitre couvre la société mère Lectra SA ainsi que ses filiales. Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne sont intimement liés à la stratégie du Groupe et à son modèle économique, avec lesquels ils évoluent. Ils doivent permettre la maîtrise et la gestion des risques au sein du Groupe, tout en optimisant sa performance opérationnelle, dans le respect de sa culture, de ses valeurs et de son éthique.

Le Groupe effectue régulièrement une revue de son dispositif de contrôle interne et de gestion des risques afin d'identifier les axes de progrès dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue. La refonte et la mise à jour de certaines procédures, la mise en place d'une auto-évaluation sur les processus de contrôle interne et l'harmonisation du système d'information et du *reporting* font partie de cette démarche.

Les principaux risques auxquels la société est confrontée, compte tenu des spécificités de son activité, de sa structure et de son organisation, de sa stratégie et de son modèle économique, sont précisés au chapitre 4 du rapport de gestion du Conseil d'Administration, auquel il convient de se référer. Ce chapitre couvre également la gestion de ces risques : leur identification, leur analyse et la façon dont ils sont traités.

Le dispositif de contrôle interne en place au sein du Groupe est une des composantes essentielles de la gestion des risques.

### **2.1. Le contrôle interne et la gestion des risques au sein du Groupe**

Le contrôle interne défini et mis en œuvre au sein du Groupe comprend un ensemble de règles, de procédures et de chartes. Il s'appuie également sur les obligations de

*reporting* et sur le comportement individuel de l'ensemble des acteurs qui contribuent au dispositif de contrôle interne au travers de leur connaissance et de leur compréhension de ses objectifs et de ses règles. Ce dispositif doit permettre de fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs suivants.

#### **2.1.1. Conformité aux lois et réglementations en vigueur**

Les procédures de contrôle interne mises en œuvre visent à s'assurer que les opérations menées dans l'ensemble des sociétés du Groupe respectent les lois et les réglementations en vigueur dans chacun des pays concernés pour les différents domaines visés (droit des sociétés, douanier, social, fiscal...).

#### **2.1.2. Bonne application des instructions de la Direction Générale**

De nombreuses procédures sont mises en place visant à définir le périmètre et les limites d'action et de décision des collaborateurs du Groupe, quel que soit leur niveau de responsabilité. Elles permettent en particulier de s'assurer que les activités du Groupe sont menées conformément aux orientations et à l'éthique définies par la Direction Générale.

#### **2.1.3. Protection des actifs et optimisation des résultats**

Les processus en vigueur et le contrôle de leur application doivent permettre d'assurer une optimisation des résultats de la société, conformément aux objectifs financiers à court et à moyen terme qu'elle s'est fixés. Ils concourent également à assurer la sauvegarde des actifs corporels et incorporels (tels que sa propriété intellectuelle et industrielle, ses marques, la relation avec ses clients et son image, les données informatiques...) ou humains du Groupe, qui sont autant d'éléments clés de son patrimoine, de son activité et de sa dynamique de développement.

#### **2.1.4. Fiabilité des informations financières**

Parmi les dispositifs de contrôle interne, un accent particulier est mis sur les procédures d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière, visant à assurer sa fiabilité, sa qualité et le fait qu'elle reflète avec sincérité l'activité et la situation de la société. Ces procédures permettent en outre de garantir la rapidité nécessaire à l'établissement des comptes



trimestriels et annuels et leur publication trente jours au plus après la clôture du trimestre et quarante-cinq jours au plus après la clôture de l'exercice.

### 2.1.5. Gestion des risques

La gestion des risques, auquel le contrôle interne participe, poursuit des objectifs communs avec ceux du contrôle interne ou plus spécifiques. Elle vise notamment à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société ;
- sécuriser la prise de décisions et favoriser l'atteinte des objectifs ;
- s'assurer de la cohérence des actions de la société avec ses valeurs ;
- mobiliser des collaborateurs concernés à la gestion des risques liés à leur activité et leur responsabilité, par un partage de l'analyse des principaux risques.

Le dispositif de contrôle interne mis en œuvre au sein du Groupe participe également à l'atteinte des objectifs particuliers de la gestion des risques. Il couvre l'ensemble des sociétés du Groupe, tout en étant adapté à la diversité des dimensions et des enjeux des différentes filiales et de la société mère. De même, l'objectif de performance du dispositif en matière de risques couverts comparés aux risques résiduels tient compte d'un coût de mise en œuvre qui est compatible avec les ressources du Groupe, sa taille et la complexité de son organisation.

Si ce dispositif permet de donner une assurance raisonnable que les objectifs décrits ci-dessus sont atteints, il ne saurait en fournir la garantie absolue. De nombreux facteurs ne relevant pas de la qualité du dispositif mis en place, en particulier humains ou provenant de l'environnement extérieur dans lequel évoluent les sociétés du Groupe, pourraient limiter son efficacité.

## 2.2. Les composantes du dispositif de contrôle interne

### 2.2.1. Organisation, processus décisionnels, systèmes d'information et procédures

#### (a) Organisation et processus décisionnels

Comme indiqué au chapitre 1 ci-dessus, le Conseil d'Administration détermine la stratégie et les orientations de l'activité de la société, et veille à leur mise en œuvre.

Le Président du Conseil d'Administration veille au bon fonctionnement des organes de direction de la société.

Le Comité d'Audit discute du dispositif de contrôle interne, au moins une fois par an, avec les Commissaires aux comptes du Groupe, recueille leurs recommandations et veille en particulier à ce que ses niveaux de couverture et de qualité soient adéquats. Il rend compte de ses travaux et avis au Conseil d'Administration.

Le Comité Exécutif met en œuvre la stratégie et les orientations définies par le Conseil d'Administration. Ses membres disposent chacun d'une délégation importante et sont un rouage essentiel de l'efficacité du dispositif de contrôle interne.

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société et la représenter dans ses rapports avec les tiers. Il assure l'intégralité des responsabilités opérationnelles et exécutives, et, avec les autres membres du Comité Exécutif, la responsabilité des opérations commerciales et de services mondiales, dont les Directions des régions et filiales font partie.

Le Groupe dispose de directions fonctionnelles dont les responsables ont un lien hiérarchique direct avec le Directeur Général ou avec un autre membre du Comité Exécutif, et dont l'organisation et les missions sont adaptées en fonction de l'évolution des contextes externe et interne de l'entreprise :

- Direction financière (trésorerie, comptabilité et consolidation, contrôle de gestion et audit, administration des ventes, juridique) ;
- Direction industrielle (achats, fabrication, logistique, contrôle qualité) ;
- Direction des ressources humaines et des systèmes d'information ;
- Direction commerciale ;
- Directions marketing et communication ;
- Direction des services après-vente ;
- Direction des services professionnels (formation, conseil) ;
- Directions R&D logiciels et équipements de CFAO.

Toutes les décisions importantes (stratégie commerciale, organisation, investissements, recrutements) relatives aux opérations d'une région ou d'une filiale du Groupe relèvent d'un comité spécifique. Ces comités, présidés par le Directeur Général ou l'un des autres membres



du Comité Exécutif, se réunissent régulièrement (en général une fois par trimestre pour les régions et/ou pays principaux), en présence des Directeurs de la région ou de la filiale et de leurs équipes de management, qui présentent leurs plans d'actions détaillés, résultant des directives stratégiques et budgétaires du Groupe, et répondent de la bonne mise en place des décisions prises ainsi que du suivi de leurs activités et de leurs performances.

Les pouvoirs et les limitations des pouvoirs des Directeurs de filiale ou de région et des Directeurs des différentes directions fonctionnelles sont définis par le Directeur Général ou par l'un des autres membres du Comité Exécutif, selon le domaine concerné. Ces pouvoirs et leurs limitations sont communiqués par écrit aux Directeurs ainsi concernés. Ils doivent par la suite rendre compte de l'utilisation des pouvoirs qui leur ont été ainsi conférés dans l'atteinte de leurs objectifs, dans le cadre de rapports d'activité mensuels ou trimestriels, qui sont adressés aux membres du Comité Exécutif et au Président du Conseil d'Administration.

De nombreux autres acteurs interviennent dans le processus de contrôle interne. Les directions fonctionnelles se trouvent au centre de son organisation. Elles élaborent les règles et les procédures, assurent le contrôle de leur application et, plus généralement, valident et autorisent de nombreuses décisions qui concernent les opérations de chaque entité du Groupe. La clarté et la précision des organisations, responsabilités et processus décisionnels ainsi que de nombreux échanges écrits et verbaux permettent à l'ensemble des acteurs de comprendre leur rôle, d'exercer leurs responsabilités et d'appréhender précisément leur performance par rapport aux objectifs qui leur sont fixés ainsi qu'aux objectifs du Groupe dans son ensemble.

Un plan d'actions détaillé est élaboré chaque année par le Directeur Général pour assurer la bonne exécution de la feuille de route stratégique. Il fait l'objet d'un suivi particulier par le Comité Exécutif, le Président du Conseil d'Administration et le Comité Stratégique.

#### *(b) Systèmes d'information*

L'intégration des informations financières inter-sociétés, l'assurance d'une homogénéité et d'une communicabilité entre les divers outils informatiques utilisés au sein

du Groupe, l'adaptation continue aux évolutions des processus métiers et modes opératoires, et le renforcement des contrôles font des systèmes d'information un outil structurant dans le dispositif de contrôle interne du Groupe et un instrument important du suivi de la performance.

Les outils informatiques sont adaptés régulièrement pour répondre aux exigences de la Direction Générale en matière de qualité, de pertinence, de délai de disponibilité et d'exhaustivité de l'information, tout en assurant un renforcement des contrôles.

Un logiciel d'ERP couvre le périmètre fonctionnel complet de l'activité de la société mère (achats, *supply chain*, comptabilité) et de l'ensemble des filiales du Groupe (commandes, facturation, gestion des services après-vente). Cet outil permet la mise en place de procédures et de règles de gestion renforcées, et une meilleure intégration des processus.

Le Groupe dispose d'un logiciel de consolidation statutaire des comptes dont le périmètre a été étendu en 2014 au reporting de gestion. Ce logiciel permet de renforcer les contrôles, d'assurer la qualité de l'information financière et de garantir la cohérence des informations diffusées en interne et de la communication financière externe du Groupe.

Un système d'information de gestion des ressources humaines permet de suivre les effectifs (recrutements, promotions, départs...), les rémunérations et leur évolution, et les formations auxquelles les collaborateurs ont participé. Au-delà de l'automatisation du *reporting*, le système favorise l'harmonisation des procédures et le renforcement de contrôles dans l'ensemble du Groupe. Le déploiement en 2014 du nouveau système de gestion de la relation commerciale (CRM) permet de renforcer l'efficacité commerciale et marketing du Groupe et de soutenir son plan de transformation.

Enfin, la sécurité physique et la conservation des données sont assurées par des procédures spécifiques qui sont elles-mêmes périodiquement remises à jour pour tenir compte de l'évolution des risques.

#### *(c) Procédures*

La société dispose de nombreuses procédures qui détaillent la façon dont les différents processus doivent s'accomplir et précisent le rôle des différents acteurs concernés, leur délégation dans le cadre du processus

concerné, ainsi que la façon dont le contrôle du respect des règles relatives à sa réalisation doit s'opérer. Les principaux cycles ou sujets qui portent des enjeux importants dans le cadre des objectifs du Groupe sont les suivants :

- **Ventes**

Le cycle de ventes et, plus généralement, toute la démarche commerciale font l'objet de différentes procédures parmi lesquelles il convient de mentionner plus particulièrement les *Sales rules and guidelines*, qui permettent de définir clairement les règles, délégations, circuits et précisent les contrôles effectués à différents stades du processus de vente sur la réalité de la commande et de son contenu, ainsi que sur la livraison et la facturation.

Par ailleurs, une ou plusieurs revues par mois des affaires en cours sont organisées avec chaque région et filiale par un des membres du Comité Exécutif. Enfin, des procédures ont été mises en place pour assurer un suivi renforcé de la performance des équipes commerciales : suivi de l'atteinte des objectifs et de la performance individuelle (compétences métiers, compétences sur l'offre Lectra, maîtrise des méthodes et outils commerciaux).

- **Gestion du risque client** (*credit management*)

Les procédures en matière de gestion du risque client visent à limiter les risques de non-recouvrement et à réduire les délais d'encaissement des créances. Elles comprennent un suivi de toutes les créances du Groupe, au-delà d'un certain seuil, et prévoient à la fois un contrôle en amont, avant l'enregistrement de la commande, des conditions de règlement contractuelles et de la solvabilité du client ainsi que la mise en œuvre systématique et cadencée de tous les moyens de recouvrement, de la simple relance à la procédure contentieuse, qui sont coordonnées par le service de *credit management* avec l'appui de la Direction juridique. Les impayés et les défaillances clients sont toutefois historiquement peu fréquents.

Il n'existe pas de risque significatif de dépendance vis-à-vis des clients, dans la mesure où sur les trois années précédentes, aucun client n'a représenté plus de 7 % du chiffre d'affaires consolidé, les dix premiers clients ont représenté en cumul moins de 20 %, et les 20 premiers clients moins de 25 %.

- **Achats**

Les achats et les investissements de la société mère représentent l'essentiel des volumes correspondants du Groupe. Les procédures prévoient que les achats effectués auprès de tiers ne peuvent être engagés que dans le respect des autorisations budgétaires. Elles précisent également, de façon formelle, les délégations en matière d'engagement de dépenses et de signature et reposent sur le principe de la séparation des tâches dans le processus. Le contrôle de la bonne application des règles est renforcé par le système d'information en place.

- **Personnel**

Les procédures en vigueur prévoient que tous les mouvements de personnel, prévisionnels ou réels, sont communiqués à la Direction des ressources humaines du Groupe. Aucun recrutement ou licenciement ne peut être engagé sans son autorisation préalable. Dans le cas d'un licenciement, elle doit systématiquement pratiquer une évaluation des coûts réels et prévisionnels du licenciement et la transmettre à la Direction financière, qui s'assure que ce passif est pris en compte dans les comptes du Groupe.

Les procédures visent également la révision des rémunérations, réalisée une fois par an et soumise à l'approbation du Directeur des Ressources Humaines du Groupe. Enfin, pour toute personne dont la rémunération annuelle totale est supérieure à € 150 000 ou \$ 200 000, la révision annuelle du salaire ainsi que les modalités de fixation de sa partie variable sont soumises, par le Comité Exécutif, à l'approbation préalable du Comité des Rémunérations.

Ces procédures ont fait l'objet d'un suivi renforcé compte tenu du plan de recrutement significatif mis en œuvre pour la période 2012-2015.

- **Trésorerie et risque de change**

Les procédures de contrôle interne mises en place par la société en matière de trésorerie concernent essentiellement les rapprochements bancaires, la sécurisation des moyens de paiement, la délégation de signatures et le suivi du risque de change. Les procédures de rapprochement bancaire sont systématiques et exhaustives. Elles concernent le contrôle de l'ensemble des écritures passées par le service trésorerie et par les banques sur les comptes bancaires de la société, ainsi que les rapprochements

entre les soldes de trésorerie et les comptes de banque de la comptabilité.

Afin d'éviter ou de limiter au maximum toute fraude, la société a mis en place des moyens de paiement sécurisés. Des conventions de sécurisation des chèques ont été signées avec chaque banque du Groupe.

Le protocole EBICS TS est utilisé par la société pour la sécurisation des paiements effectués par virement bancaire et cette dernière a anticipé, dès 2013, l'obligation d'émettre les virements et les prélèvements avec la norme SEPA (*Single European Payment Area*).

Pour chacune des sociétés du Groupe, les autorisations de signature bancaire sont réglementées par des procédures écrites, révocables à tout instant, émises par la Direction Générale du Groupe. Les délégations ainsi mises en place sont communiquées aux banques, qui doivent en accuser réception.

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

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

### 2.2.2. Identification et gestion des risques

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

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

Le Groupe ne dispose pas spécifiquement d'un service d'audit interne, mais la Direction financière – en particulier les équipes de trésorerie et de contrôle de gestion – et la Direction juridique sont au cœur du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques. Les contrôles sont présents à de nombreux endroits dans l'organisation du Groupe. Ils sont adaptés aux enjeux des processus et des risques auxquels ils se rapportent, en fonction de leur influence sur les performances et la réalisation des objectifs du Groupe. Ils s'exercent au travers des outils informatiques, de procédures pour

lesquelles un contrôle manuel systématique est réalisé, par la réalisation d'audits a posteriori, ou par le contrôle hiérarchique, en particulier de la part des membres du Comité Exécutif. Ils s'exercent également par des contrôles *ad hoc* réalisés dans les différentes filiales du Groupe.

Au sein de chacune des filiales, la personne assurant la responsabilité administrative et financière (qui comprend généralement la fonction juridique) joue également un rôle important dans l'organisation et les activités de contrôle interne. Cette personne, rattachée par un lien fonctionnel à la Direction financière du Groupe, a pour principale mission d'assurer au sein de la filiale le respect des règles et des procédures élaborées par le Comité Exécutif et les directions fonctionnelles.

La Direction des systèmes d'information est le garant de l'intégrité des données traitées par les différents progiciels utilisés au sein du Groupe. Elle s'assure avec la Direction financière que tous les traitements automatisés qui contribuent à l'élaboration de l'information financière respectent les règles et procédures comptables.

Elle contrôle également la qualité et l'exhaustivité des transferts d'informations entre les différents progiciels. Elle assure enfin la sécurité des systèmes d'information.

La Direction juridique et la Direction des ressources humaines du Groupe interviennent pour assurer un contrôle juridique et social sur chacune des filiales du Groupe. Elles s'assurent en particulier de la conformité des opérations aux lois et autres réglementations juridiques et sociales en vigueur dans les pays concernés. Ces Directions interviennent également sur l'essentiel des relations contractuelles qui engagent chacune des sociétés du Groupe vis-à-vis de leurs employés ou de tiers.

La Direction juridique s'appuie, lorsque nécessaire, sur un réseau d'avocats implantés dans les pays concernés et spécialisés dans les sujets traités. Elle assure également le recensement des risques qui doivent être assurés et définit leur politique de couverture au travers des contrats d'assurances adéquats. Elle supervise et gère, le cas échéant en liaison avec les avocats-conseils du Groupe, les litiges latents ou en cours.

La gestion du risque de change est centralisée auprès du trésorier du Groupe. L'exposition du Groupe est couverte par différents types d'instruments dérivés : les positions

en devises du bilan sont couvertes par des contrats à terme ; l'exposition estimée aux fluctuations de change des devises de facturation pour les périodes futures sont couvertes par des contrats d'achat d'options de vente (*calls euros/puts dollars*) de devises, lorsque leur coût n'est pas prohibitif par rapport à leur avantage, ou par des contrats à terme, lorsqu'ils paraissent justifiés. La société dispose, au sein de la Direction juridique, d'une équipe dédiée à la propriété intellectuelle et industrielle. Elle intervient de façon préventive sur la protection des innovations afin d'éviter tout risque de contrefaçon de produits ou de procédés développés par la société et, plus généralement, sur tous les risques liés à l'innovation et à la protection de sa propriété intellectuelle et industrielle.

Enfin, le Conseil d'Administration s'appuie, pour toutes les questions légales et réglementaires régissant les sociétés cotées, sur un cabinet d'avocats-conseils spécialisé.

#### 2.2.4. Surveillance permanente du dispositif de contrôle interne et amélioration des procédures

Les incidents constatés lors de contrôles ou les conclusions d'audits réalisés a posteriori sur le respect des règles et des procédures faisant partie du dispositif de contrôle interne permettent à la fois d'assurer la qualité du fonctionnement de ce dernier et de l'améliorer en permanence.

Compte tenu de la nature de ses activités, le Groupe est amené à adapter son organisation, chaque fois que nécessaire, aux évolutions de ses marchés. Cela est notamment le cas avec l'accélération de son plan de transformation sur la période 2012-2015. Chaque modification de son organisation ou de son mode de fonctionnement s'accompagne d'une réflexion destinée à s'assurer de la compatibilité de ce changement avec le maintien d'un environnement de contrôle interne permettant la continuité du respect des objectifs mentionnés au chapitre 2.1 ci-dessus. Dans ce cadre, les champs et la répartition des compétences des personnes et des équipes, les rattachements hiérarchiques ainsi que les règles de délégation engageant la société font l'objet, lors de toute évolution des organisations, d'une évaluation et des ajustements nécessaires.

La surveillance du dispositif de contrôle interne s'accompagne d'une démarche permanente de recherche de progrès. Les axes de travail sont les suivants :

- actualisation de la cartographie des risques ;
- actualisation et/ou formalisation des procédures comptables et financières, des procédures liées à la gestion des ressources humaines et des règles de contrôle interne ;
- évolution et amélioration des outils de *reporting* ;
- amélioration générale du dispositif et des moyens informatiques.

Ce sujet fait l'objet d'une communication spécifique au Comité d'Audit et d'une discussion au moins une fois par an.

#### 2.3. Dispositif particulier permettant d'assurer la fiabilité de l'information comptable et financière

En complément des éléments mentionnés dans les paragraphes précédents, la société dispose de procédures particulières en matière d'élaboration et de contrôle de l'information comptable et financière. C'est plus particulièrement le cas des procédures de *reporting* et de budget, puis d'élaboration et de contrôle des comptes consolidés, qui sont partie intégrante du dispositif de contrôle interne et visent à assurer la qualité de l'information comptable et financière destinée aux équipes de management, au Comité d'Audit, au Conseil d'Administration et aux actionnaires de la société, ainsi qu'au marché financier, et ce, plus particulièrement pour les comptes consolidés et les comptes sociaux.

La Direction financière identifie régulièrement les risques qui pèsent sur l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière et, finalement, sur la qualité de ladite information. Elle s'assure, dans un processus de communication permanente avec les directions comptables et financières des filiales du Groupe, que ces risques sont maîtrisés. Toute difficulté éventuelle dans la maîtrise d'un risque particulier donne lieu à une intervention et/ou à une action spécifique de la part des équipes chargées du contrôle financier. Cette analyse et cette gestion centralisées s'ajoutent aux procédures décrites ci-dessous pour réduire les risques d'erreurs, volontaires ou involontaires, dans l'information comptable et financière publiée par la société.

### 2.3.1. Procédures de reporting et de budget

La société dispose d'un reporting complet qui couvre, de manière détaillée, toutes les composantes de l'activité de chaque service de la société mère et de chaque filiale. Il repose sur un système d'information financière sophistiqué, construit autour d'un progiciel leader du marché.

Les procédures de reporting reposent principalement sur le système de contrôle budgétaire mis en place par le Groupe. L'élaboration du budget annuel du Groupe est réalisée de façon centralisée par les équipes de contrôle de gestion de la Direction financière. Ce travail, détaillé et exhaustif, consiste en particulier à analyser et à chiffrer les objectifs budgétaires de chaque filiale ou service du Groupe pour un très grand nombre de rubriques du compte de résultat et de la trésorerie, du besoin en fonds de roulement, ainsi que les indicateurs spécifiques à l'activité et à la structure des opérations. Ce système doit permettre d'identifier et d'analyser rapidement toute dérive dans les résultats réels ou prévisionnels et minimise ainsi le risque d'une information financière erronée.

### 2.3.2. Procédures d'élaboration et de contrôle des comptes

#### (a) Résultats mensuels

Tous les mois, les résultats réels de chacune des sociétés du Groupe sont contrôlés et analysés, et les nouvelles prévisions du trimestre en cours, consolidées. Chaque écart est identifié et explicité afin d'en déterminer les causes, de vérifier que les procédures ont été respectées et que l'information financière a été correctement élaborée. Cette approche vise à s'assurer que la transcription comptable des transactions est en adéquation avec la réalité économique de l'activité et des opérations du Groupe.

Afin d'assurer la pertinence des résultats transmis mensuellement, des contrôles réguliers sont réalisés sur les postes d'actif et de passif : inventaire physique des immobilisations et rapprochement avec la comptabilité, inventaire tournant des stocks (les références les plus importantes sont inventoriées quatre fois par an), revue mensuelle exhaustive des créances échues par la Direction financière, analyse

mensuelle des provisions pour risques et charges et des provisions pour dépréciation des différents postes d'actif.

#### (b) Consolidation trimestrielle

Une consolidation des comptes du Groupe est réalisée tous les trimestres (état de la situation financière, compte de résultat, tableaux des flux de trésorerie et de variation des capitaux propres). Le processus d'élaboration des comptes consolidés donne lieu à de nombreux contrôles sur la qualité des informations comptables transmises par chacune des sociétés consolidées, ainsi que sur le processus de consolidation des comptes lui-même. Pour assurer cette consolidation, le Groupe dispose d'un modèle unique de liasse de consolidation utilisé par l'ensemble des sociétés. Cette liasse fait l'objet de très nombreux contrôles, dans le cadre d'une procédure précise. Les résultats réels sont rapprochés des prévisions reçues préalablement dans le cadre du reporting mensuel. Les écarts sont analysés et justifiés, et, plus généralement, la qualité de l'information transmise est contrôlée. Une fois le processus de consolidation achevé, tous les postes du compte de résultat, de l'état de la situation financière et du tableau des flux de trésorerie sont analysés et justifiés. Les comptes ainsi obtenus sont ensuite analysés par le Directeur Général, par le Président du Conseil d'Administration dans le cadre de l'organisation des travaux du Conseil d'Administration, puis présentés au Comité d'Audit, avant d'être examinés et arrêtés par le Conseil d'Administration et publiés par la société.

### 2.4. Dispositif particulier permettant d'assurer la fiabilité de l'information sociale, environnementale et sociétale

Un groupe de travail mis en place en 2012 sous la responsabilité de la Direction juridique coordonne la collecte et la vérification des informations sociales, environnementales et sociétales dont la communication a été rendue obligatoire par l'entrée en vigueur en 2012 de la loi « Grenelle II ».

Un audit a été réalisé en 2013 avec l'un des deux cabinets nommés co-vérificateurs pour valider le contenu et la pertinence des informations, les procédures mises en place pour leur collecte et définir les axes d'améliorations nécessaires dont il a été tenu compte

dans le Rapport Grenelle II annexé au rapport de gestion du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2014. L'audit a conclu que le dispositif mis en place et la qualité de l'information publiée en 2012 étaient satisfaisants.

Le dispositif particulier permettant d'assurer la collecte et la fiabilité de l'information sociale, environnementale et sociétale, et de préparer le rapport Grenelle II annuel, est désormais entré dans un fonctionnement opérationnel courant, sous la supervision du Directeur Financier et du Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information.

### **3. PRINCIPES ET RÈGLES ARRÊTÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR DÉTERMINER LA RÉMUNÉRATION ET LES AVANTAGES DE TOUTES NATURES ACCORDÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX**

Les recommandations du Code AFEP-MEDEF visent à :

- préciser les principes de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées ;
- prohiber le cumul entre l'exercice d'un mandat social et un contrat de travail ;
- limiter le montant des indemnités de départ, les « parachutes dorés », à deux ans de rémunération, et mettre fin à l'attribution d'indemnités en cas de départ volontaire et en cas d'échec ;
- renforcer l'encadrement des régimes et limiter le montant des droits acquis chaque année au titre des retraites supplémentaires, dites « retraites chapeaux » ;
- subordonner les plans de stock-options pour les dirigeants à l'extension de ces plans d'options à l'ensemble des salariés ou à l'existence de dispositifs associant aux résultats l'ensemble des salariés ;
- mettre fin à la distribution d'actions gratuites sans condition de performance aux dirigeants qui devraient en outre acquérir des actions au prix du marché en complément de leurs éventuelles actions de performance ;
- rendre les politiques de rémunération plus transparentes à travers une présentation publique qui soit standardisée.

Dans sa déclaration publiée le 28 novembre 2008, la société a précisé :

- qu'elle se conformait déjà, depuis de nombreuses années, de manière spontanée, à ces recommandations qui concernent André Harari et Daniel Harari, en leurs qualités respectives de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général ;
  - en particulier, qu'André Harari et Daniel Harari n'ont jamais cumulé leur mandat social avec un contrat de travail et ne bénéficient d'aucun élément de rémunération, indemnité ou avantage dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de leurs fonctions, de « retraite chapeau » ou régime de retraite supplémentaire à prestations définies, d'options de souscription d'actions ou d'actions gratuites.
- Les informations ci-dessous sont complétées par l'information détaillée donnée dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration auquel le présent rapport est annexé.

#### **3.1. Mandataires sociaux dirigeants**

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

La politique de rémunération, voulue par le Conseil d'Administration, est strictement identique pour le Président et le Directeur Général depuis la dissociation de leurs fonctions en 2002, comme elle l'était auparavant. Elle tient notamment compte de l'étendue des missions spécifiques confiées au Président du Conseil d'Administration qui consacre le temps nécessaire à ses missions sans exercer, conformément aux stipulations du règlement intérieur, de mandats au sein d'autres sociétés.

Agissant de concert, le Président et le Directeur Général sont tenus tous les deux responsables des résultats de la stratégie entreprise sous leur conduite par le Groupe. Leur participation significative au capital assure un alignement fort de leurs intérêts sur ceux des actionnaires et sur les performances financières du Groupe.

Leur rémunération comprend une partie fixe et une partie variable annuelle. Elle exclut toute rémunération variable pluriannuelle.



Il n'existe aucune forme d'attribution de bonus ou de primes.

Cette politique est claire, conforme à la stratégie de long terme, aux objectifs et aux enjeux du Groupe, et en lien direct avec ses performances. Elle a prouvé ses vertus aussi bien dans les années difficiles que lorsque les résultats ont atteint des niveaux record. Les principes et règles pour déterminer les rémunérations et avantages de toutes natures accordés aux dirigeants mandataires sociaux font l'objet d'un examen préalable et de recommandations par le Comité des Rémunérations. Celui-ci examine en particulier le montant global de la rémunération ainsi que les règles précises de détermination de sa partie variable et les objectifs annuels spécifiques permettant son calcul. L'ensemble de ces éléments est ensuite examiné en séance plénière du Conseil d'Administration et soumis à ses seules décisions.

Jusqu'en 2013, tous les éléments de rémunération potentiels ou acquis des dirigeants mandataires sociaux étaient rendus publics lors de la mise en ligne, avant le 31 mars, du rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle et du rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques et sur le gouvernement d'entreprise. À compter de 2014, ces éléments sont publiés à l'issue du Conseil d'Administration qui les approuve (ils ont été publiés le 12 février 2014 et le 11 février 2015).

Les dispositions du Code AFEP-MEDEF dans sa version révisée de juin 2013 précisent notamment que « *les rémunérations variables récompensent la performance du dirigeant et le progrès de l'entreprise sur la période considérée. Le cours de Bourse ne doit pas constituer le seul critère de cette performance* ». Comme précisé ci-dessous, le cours de Bourse ne fait pas partie des critères. Les rémunérations variables « *doivent être d'un ordre de grandeur équilibré par rapport à la partie fixe. Elles consistent en un pourcentage maximum de la partie fixe, adapté au métier de l'entreprise et prédéfini par le Conseil* » ; « *sans remettre en cause la confidentialité qui peut être justifiée pour certains éléments de détermination de cette rémunération variable, elle doit indiquer les critères sur lesquels cette rémunération est établie...* » : c'est précisément ce que fait le Conseil d'Administration

de la société depuis toujours, en rapportant comment ces critères ont été appliqués sur la base des résultats de l'exercice clos.

La totalité de la rémunération des mandataires sociaux est versée par Lectra SA. Ils ne reçoivent pas de rémunération ni d'avantage particulier de la part de sociétés contrôlées par Lectra SA au sens des dispositions de l'article L. 233-16 du Code de commerce (il est rappelé que Lectra SA n'est contrôlée par aucune société). Aucune option de souscription d'actions ne leur a été consentie depuis 2000. Les seuls avantages en nature correspondent à la valorisation fiscale de l'usage de véhicules de fonction et aux versements effectués dans un contrat d'assurance-vie pour Daniel Harari seulement, jusqu'au 31 juillet 2014 (date à laquelle il a été mis fin au contrat), dont le montant correspondant est précisé dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration.

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

Compte tenu de ce qui précède, la société respecte les recommandations du Code AFEP-MEDEF dans sa version révisée de juin 2013 qui renforcent l'encadrement des éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, avec notamment l'introduction de préconisations – sans objet dans le cadre de la société – propres aux indemnités de non-concurrence et aux indemnités de prise de fonctions, ou encore de plafonds en matière de retraite supplémentaire.

Le Conseil d'Administration détermine chaque année d'abord le montant de la rémunération totale « à objectifs annuels atteints ».

Le montant de la rémunération totale « à objectifs annuels atteints » était resté le même (€ 475 000) pour les exercices 2005 à 2012. La partie fixe de cette rémunération était inchangée depuis 2003.



Lors de sa réunion du 12 février 2013, le Conseil d'Administration a décidé de porter progressivement en trois ans les rémunérations totales du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général à € 600 000 à objectifs annuels atteints : € 520 000 en 2013, € 560 000 en 2014 et € 600 000 en 2015.

Le Conseil d'Administration entend désormais appliquer ce principe d'une révision triennale.

À objectifs annuels atteints, la rémunération variable est égale à 60 % de la rémunération totale. Elle est déterminée en fonction de quatre critères quantitatifs clairs et complémentaires (à l'exclusion de tout critère qualitatif) exprimés en objectifs annuels reflétant la stratégie de croissance rentable de l'activité et des résultats et déterminés de manière précise.

Le Conseil d'Administration du 11 février 2014 avait maintenu les quatre critères de performance définis depuis 2011, avec cependant une évolution des poids relatifs de chacun, pour donner une importance particulière à la réalisation de la stratégie de croissance rentable de l'activité : (i) le critère mesurant la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale (comptant pour 50 %) ; (ii) le résultat consolidé avant impôts hors produits et charges financiers et éléments à caractère non récurrent (comptant pour 30 %) ; (iii) le cash-flow libre consolidé, hors produits et charges financiers, éléments à caractère non récurrent, impôt sur les sociétés, et après retraitement de certains éléments (comptant pour 10 %) ; et (iv) le critère mesurant la valeur contributive des contrats récurrents (comptant pour 10 %).

Pour chacun des quatre critères, la rémunération variable correspondante est égale à zéro en deçà de certains seuils, à 100 % à objectifs annuels atteints et, en cas de dépassement des objectifs annuels, elle est plafonnée à 200 %. Entre ces seuils, elle est calculée de manière linéaire. Ces résultats sont ensuite pondérés par le poids relatif de chaque critère. Seuls les objectifs annuels et les seuils correspondants sont revus chaque année en fonction des objectifs du Groupe pour l'exercice. Ainsi, la rémunération variable est égale à 0 % si aucun des seuils n'est atteint et plafonnée à 200 % de celle fixée à objectifs annuels atteints si les objectifs annuels sont dépassés pour tous les critères et conduisent pour chacun au plafonnement de 200 %.

La rémunération totale est donc comprise entre 40 % et 160 % de celle fixée à objectifs annuels atteints.

Les objectifs annuels sont fixés par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Rémunérations. Le Comité veille chaque année à la cohérence et la continuité des règles de fixation de la part variable avec l'évaluation des performances des dirigeants, les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie à moyen terme de l'entreprise, le contexte macroéconomique général et, plus particulièrement, celui des marchés géographiques et sectoriels de la société. Il contrôle, après la clôture de l'exercice, l'application annuelle de ces règles et le montant définitif des rémunérations variables sur la base des comptes audités.

Le Conseil d'Administration du 11 février 2015 a maintenu pour 2015 les quatre critères de performance ainsi que leur poids relatif, tels qu'ils avaient été fixés pour 2014. Ces critères et objectifs s'appliquent également aux trois membres du Comité Exécutif qui ne sont pas mandataires sociaux ainsi qu'à une quinzaine de managers de la société mère Lectra SA : seuls varient le poids de chaque critère et la part relative de la rémunération variable à objectifs atteints, fixés de manière spécifique pour chacun. Les dirigeants mandataires sociaux perçoivent, en plus de leur rémunération fixe et variable visée ci-dessus, des jetons de présence.

Dans sa révision de juin 2013, le Code AFEP-MEDEF lie l'octroi d'une rémunération des dirigeants mandataires sociaux à la détention et à la conservation, jusqu'à la fin de leurs fonctions, d'un nombre significatif d'actions de la société fixé périodiquement par le conseil. Compte tenu de la participation très importante du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général, le Conseil n'a pas jugé utile de fixer ce nombre.

#### **Consultation des actionnaires sur les éléments de la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux**

Comme indiqué dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration, la révision du Code AFEP-MEDEF de juin 2013 a introduit de nouvelles recommandations pour la gouvernance des sociétés, et notamment une procédure de consultation annuelle des actionnaires sur les éléments de la rémunération individuelle des

dirigeants mandataires sociaux (*say on pay*) en présentant au vote des actionnaires des résolutions séparées pour chaque dirigeant mandataire social. En cas d'avis négatif, le Conseil d'Administration, sur avis du Comité des Rémunérations, devra se prononcer sur ce sujet et publier sur le site Internet de la société un communiqué mentionnant les suites qu'il entend donner aux attentes des actionnaires.

Invités pour la première fois à donner leur avis lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2014, les actionnaires avaient adopté à 97,4 % la résolution concernant le Président du Conseil d'Administration et à l'unanimité celle concernant le Directeur Général. Les actionnaires sont invités à donner leur avis sur les rémunérations du Président du Conseil et du Directeur Général de la société au titre de l'exercice 2014 lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2015.

### 3.2. Autres mandataires sociaux

Les mandataires sociaux non dirigeants – les deux administrateurs indépendants – ne perçoivent aucune autre forme de rémunération que les jetons de présence.

### 3.3. Répartition des jetons de présence

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

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

Ce mode de répartition égalitaire ne comportant aucune part variable, pratiqué depuis très longtemps par la société, a montré son efficacité et renforcé la collégialité et la solidarité des administrateurs. Il tient compte du fait que la participation effective des administrateurs a été de 100 % (96 % exceptionnellement en 2014) aux réunions du Conseil et de 100 % à celles des Comités. La participation des administrateurs aux Comités

d'Audit, des Rémunérations et Stratégique ne donne lieu à l'attribution d'aucun montant supplémentaire de jetons de présence.

## 4. INTERDICTION D'INTERVENTION À L'ACHAT OU À LA VENTE D'ACTIONS APPLICABLE À CERTAINS MANAGERS DU GROUPE

Le Conseil d'Administration du 23 mai 2006 a décidé, en application des bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise et, depuis sa publication, conformément au Code AFEP-MEDEF, d'interdire aux membres de l'équipe dirigeante et de la direction du Groupe d'intervenir à l'achat comme à la vente d'actions de la société pendant la période commençant quinze jours calendaires avant la fin de chaque trimestre civil et expirant deux jours de Bourse après la réunion du Conseil d'Administration arrêtant les comptes trimestriels ou annuels du Groupe Lectra. Cependant, contrairement aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, cette interdiction n'empêche pas une personne figurant sur la liste arrêtée par le Conseil d'Administration d'exercer ses options de souscription d'actions pendant cette période, mais l'oblige à conserver jusqu'à son expiration les actions en résultant.

Le Conseil d'Administration a par ailleurs décidé que, outre chacun de ses membres, seuls les trois membres du Comité Exécutif qui n'exercent pas de mandat d'administrateur ont « le pouvoir de prendre des décisions de gestion concernant son évolution et sa stratégie » et « un accès régulier à des informations privilégiées », et ont donc l'obligation de communiquer à l'AMF, dans le délai fixé, les acquisitions, cessions, souscriptions ou échanges d'instruments financiers de la société.

Daniel Dufag, Directeur Juridique de la société, a été désigné *compliance officer* pour toutes les questions liées aux dispositions du règlement général de l'AMF relatives à l'établissement de listes d'initiés. Il a notamment pour mission d'adapter les recommandations du guide publié par l'ANSA et d'arrêter le guide des procédures propres à Lectra, d'établir les listes d'initiés permanents et occasionnels et de notifier individuellement ces personnes en leur adressant un courrier et un mémorandum précisant les procédures propres à Lectra. La liste d'initiés est mise à jour régulièrement par le Conseil d'Administration, compte tenu des personnes

qui y figuraient et ont quitté l'entreprise ainsi que des personnes que la Direction Générale propose d'ajouter du fait de leurs nouvelles fonctions ou de leur arrivée dans le Groupe à un niveau de responsabilité et d'information le justifiant. Elle est examinée et approuvée par le Conseil au minimum une fois par an.

## **5. MODALITÉS PARTICULIÈRES DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES**

Le droit d'assister à ces assemblées, de voter par correspondance ou de s'y faire représenter est subordonné :

- pour les propriétaires d'actions nominatives : à l'enregistrement comptable des titres en leur nom ou au nom de l'intermédiaire habilité dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société Générale en sa qualité de teneur de compte, mandataire de la société, au deuxième jour ouvré précédant la date fixée pour cette Assemblée, à zéro heure, heure de Paris ;
- pour les propriétaires d'actions au porteur : à la réception par la Société Générale, Service Assemblées, d'une attestation de participation constatant l'enregistrement comptable des actions dans les comptes de titres au porteur au deuxième jour ouvré précédant la date fixée pour cette Assemblée à zéro heure, heure de Paris, délivrée par l'intermédiaire financier teneur de leur compte titres (banque, établissement financier, société de Bourse).

Les actionnaires n'assistant pas personnellement à cette Assemblée pourront voter par correspondance ou être représentés en donnant pouvoir au Président de l'Assemblée, à leur conjoint, à un autre actionnaire ou à toute autre personne de leur choix, dans le respect des dispositions légales et réglementaires, notamment celles prévues à l'article L. 225-106 du Code de commerce. Les actionnaires demeurent libres de céder leurs titres en tout ou partie jusqu'à l'Assemblée. Cependant, si la cession intervient avant le deuxième jour ouvré précédant la date fixée pour cette Assemblée, à zéro heure, heure de Paris, l'intermédiaire financier teneur du compte de titres notifiera la cession à la Société Générale et lui transmettra les informations nécessaires. La société invalidera, ou modifiera en conséquence, selon le cas, le vote exprimé à distance, le pouvoir, la carte d'admission

ou l'attestation de participation. En revanche, si la cession intervient après le deuxième jour ouvré précédant la date fixée pour cette Assemblée à zéro heure, heure de Paris, elle ne sera pas notifiée par l'intermédiaire financier teneur du compte de titres, ni prise en considération par la société pour les besoins de la participation à l'Assemblée Générale.

Les propriétaires d'actions nominatives et les propriétaires d'actions au porteur qui ne peuvent assister personnellement à cette réunion pourront voter par correspondance ou par procuration en demandant un formulaire à la Société Générale six jours au moins avant la date de l'Assemblée.

Les formulaires de vote par correspondance ou par procuration, ainsi que l'ensemble des documents et informations relatifs aux assemblées sont disponibles sur le site Internet de la société ([www.lectra.com](http://www.lectra.com)) au moins vingt et un jours avant ces assemblées. Ces documents peuvent également être demandés gratuitement auprès de la société. Les questions écrites à l'Assemblée peuvent être adressées à la société à son siège social : 16-18, rue Chalgrin, 75016 Paris, ou sous forme électronique à l'adresse suivante : [relations.investisseurs@lectra.com](mailto:relations.investisseurs@lectra.com) au plus tard le quatrième jour ouvré précédant la date de l'Assemblée ; elles doivent être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte d'actionnaire. Tous les formulaires de vote par correspondance ou par procuration expédiés par la poste devront être reçus par la Société Générale au plus tard la veille de l'Assemblée. Conformément aux dispositions de l'article R. 225-79 du Code de commerce, la notification de la désignation et de la révocation d'un mandataire peut également être effectuée par voie électronique, en envoyant un e-mail revêtu d'une signature électronique, résultant d'un procédé fiable d'identification de l'actionnaire et garantissant son lien avec la notification, à l'adresse électronique [relations.investisseurs@lectra.com](mailto:relations.investisseurs@lectra.com). Les actionnaires détenant une fraction du capital social définie par les articles L. 225-102 alinéa 2 et R. 225-71 alinéa 2 du Code de commerce devront avoir adressé, le cas échéant, leur demande d'inscription de projets de résolutions à l'ordre du jour de l'Assemblée vingt-cinq jours au moins avant la date de l'Assemblée. Les précisions pratiques correspondantes sont communiquées dans la convocation des actionnaires.

**6. PUBLICATION DES INFORMATIONS  
SUR LES ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR  
UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE**

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 alinéa 9 du Code de commerce, les informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont exposées au chapitre 10 du rapport de gestion du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires auquel ce rapport est joint,

sous la rubrique intitulée « Information sur les éléments visés à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce tel que modifié par la loi du 31 mars 2006 sur les offres publiques d'acquisition ».

André Harari  
Président du Conseil d'Administration  
Le 3 mars 2015

# RAPPORT SPÉCIAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2015

Chers actionnaires,

Conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce, vous trouverez ci-après notre rapport spécial sur les opérations relatives aux options de souscription d'actions de la société réalisées en 2014, et plus particulièrement par les mandataires sociaux et les 10 salariés non-mandataires sociaux de la société mère Lectra SA, ayant bénéficié du nombre le plus élevé d'options ou ayant exercé le nombre le plus élevé d'options.

## **1. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS CONSENTIES, LEVÉES OU DEVENUES CADUQUES EN 2014**

### **Octroi d'options de souscription d'actions**

Il est rappelé que l'Assemblée Générale Extraordinaire du 30 avril 2014 a autorisé l'ouverture d'un nouveau plan d'options de souscription d'actions, à concurrence d'un maximum de 1,8 million d'options donnant droit à autant d'actions d'une valeur nominale de € 1,00, selon les conditions décrites dans le rapport du Conseil d'Administration à ladite Assemblée et dans sa première résolution.

Le Conseil d'Administration du 16 juin 2014 a attribué 625 912 options au prix d'exercice de € 8,50 par option, à 118 bénéficiaires, au titre de la réalisation de leurs objectifs de performance 2014, correspondant à un nombre maximum d'options.

Le nombre définitif d'options est égal au nombre maximum d'options attribuées en 2014 multiplié par le pourcentage réel d'atteinte des objectifs fixés pour 2014 à chaque bénéficiaire. Les options correspondant à la différence entre celles initialement attribuées et celles définitivement attribuées en raison des performances réelles de 2014 des bénéficiaires sont annulées et remises à la disposition du Conseil d'Administration.

Les calculs des performances réelles 2014, sur la base des comptes consolidés du Groupe, ont ramené le nombre d'options à 246 848 et le nombre de bénéficiaires à 117. 377 884 options sont devenues caduques en raison de la non-réalisation des objectifs 2014 et 1 180 options en raison du départ d'un bénéficiaire.

Le Conseil d'Administration a également attribué 61 744 options au prix d'exercice de € 8,50 par option, à 43 bénéficiaires, lauréats du *Lectra Worldwide Championship* 2013, dont 944 options sont devenues caduques en raison du départ de deux bénéficiaires. Au total, le Conseil d'Administration a donc attribué, au titre du plan d'options 2014, un maximum de 687 656 options à 145 bénéficiaires, ramené à 307 648 options et 143 bénéficiaires à la date du présent rapport.

Par ailleurs, 78 955 options attribuées antérieurement à 2014 sont devenues caduques.

L'intégralité de ces options est au bénéfice de salariés du Groupe.

L'acquisition définitive des droits d'exercice des bénéficiaires est répartie sur quatre ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 et est fonction de la présence du bénéficiaire dans le Groupe à l'issue de chaque période annuelle (le bénéficiaire devant toujours être lié à la société ou à l'une de ses sociétés affiliées par un contrat de travail ou un mandat social). Les options sont soumises à une période de blocage de quatre ans applicable à l'ensemble des bénéficiaires, sans exception. Les options ont une durée de validité de huit années à compter de leur date d'attribution.

### **Levées d'options**

664 699 options des différents plans d'options en vigueur au 31 décembre 2013 ont été exercées en 2014.

### **Plans d'options en vigueur au 31 décembre 2014**

Au total, au 31 décembre 2014, 238 personnes sont bénéficiaires d'options : 201 salariés sont bénéficiaires de 2 060 074 options et 37 anciens salariés détiennent toujours 61 363 options (respectivement 210, 182 et 28 au 31 décembre 2013).

Aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été ouvert par les filiales de la société.

En application des textes légaux ci-dessus visés, les informations des chapitres 2 à 4 ci-après concernent les mandataires sociaux et les salariés de la société mère Lectra SA, non-mandataires sociaux attributaires du nombre d'options le plus élevé ou ayant exercé le nombre d'options le plus élevé ; les dirigeants et salariés des filiales de la société, attributaires d'options, ne sont pas visés par ces textes.

## 2. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS CONSENTIES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX OU LEVÉES PAR EUX AU COURS DE L'EXERCICE 2014

Aucune option n'a été consentie à André Harari, Président du Conseil d'Administration, et à Daniel Harari, Directeur Général, qui, disposant chacun de plus de 10 % du capital depuis 2000, n'ont pas droit, depuis cette date, à de nouveaux plans d'options dans le cadre de la législation française en vigueur, et ne sont bénéficiaires d'aucune option.

## 3. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS CONSENTIES AUX 10 SALARIÉS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE LECTRA SA, NON-MANDATAIRES SOCIAUX, ATTRIBUTAIRES DU NOMBRE D'OPTIONS LE PLUS ÉLEVÉ AU COURS DE L'EXERCICE 2014

		Nombre d'options attribuées	Prix de souscription par action (en euros)	Date d'échéance
Jérôme Viala	Directeur Financier	30 932	8,50	16 juin 2022
Véronique Zoccolotto	Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information	27 840	8,50	16 juin 2022
Édouard Macquin	Directeur Commercial	16 592	8,50	16 juin 2022
Javier Garcia	Directeur Comptes Stratégiques Manufacturing	8 344	8,50	16 juin 2022
Didier Teiller	Directeur Customer Care	7 604	8,50	16 juin 2022
Laurence Jacquot	Directeur R&D équipements CFAO, Directeur Industriel	5 568	8,50	16 juin 2022
Jean-Maurice Ferauge	Directeur Professional Services	5 364	8,50	16 juin 2022
Céline Choussy-Bedouet	Directeur Marketing Automobile et Ameublement	4 532	8,50	16 juin 2022
Francis Durand	Responsable Commercial Consommables	4 192	8,50	16 juin 2022
Véronique Barret	Responsable Comptabilité et Gestion France	3 904	8,50	16 juin 2022
<b>Total</b>		<b>114 872</b>		

Le nombre d'options figurant dans ce tableau est celui déterminé à la date du présent rapport (cf. chapitre 1 ci-dessus). Les 10 salariés de la société mère Lectra SA, non-mandataires sociaux, attributaires du nombre d'options le plus élevé au cours de l'exercice 2014 totalisent 114 872 options.

À titre d'information complémentaire, les 10 salariés de l'ensemble du Groupe attributaires du nombre d'options le plus élevé au cours de l'exercice 2014 totalisent 117 588 options.

#### 4. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS EXERCÉES PAR LES 10 SALARIÉS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE, LECTRA SA, NON-MANDATAIRES SOCIAUX, AYANT EXERCÉ LE NOMBRE D'OPTIONS LE PLUS ÉLEVÉ AU COURS DE L'EXERCICE 2014

Sur les 664 699 options exercées au cours de l'exercice 2014, 322 366 options ont été exercées au total par les salariés suivants de la société mère, Lectra SA, non-mandataires sociaux ayant exercé le nombre d'options le plus élevé.

		Nombre d'options exercées	Prix d'exercice moyen par action (en euros)
Véronique Zoccoletto	Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information	72 509	3,33
Jérôme Viala	Directeur Financier	67 885	6,30
Yves Delhaye	Directeur Asean, Australie, Corée du Sud, Inde	48 873	4,41
Daniel Dufag	Directeur Juridique	27 452	4,66
Didier Teiller	Directeur Customer Care	25 041	5,46
Édouard Macquin	Directeur Commercial	19 707	2,50
Corinne Barbot-Morales	Directeur Espagne	16 405	6,30
Bruno Mattia	Directeur Comptes Stratégiques Mode	16 015	3,63
Laurence Jacquot	Directeur R&D équipements CFAO, Directeur Industriel	14 280	2,50
Philippe Bousquet	Responsable Développement R&D	14 199	4,75
<b>Total</b>		<b>332 366</b>	

À titre d'information complémentaire, sur les 664 699 options exercées au cours de l'exercice 2014, 392 697 options ont été exercées au total par les 10 salariés de l'ensemble du Groupe ayant exercé le nombre d'options le plus élevé.

Le Conseil d'Administration  
Le 3 mars 2015



## **Comptes consolidés**

- 86 – État de la situation financière
- 87 – Compte de résultat
- 88 – Tableau des flux de trésorerie
- 89 – Variation des capitaux propres
- 90 – Annexe aux comptes consolidés

# ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

consolidée

## ACTIF

Au 31 décembre (en milliers d'euros)		2014	2013
Écarts d'acquisition	note 6	31 724	29 986
Autres immobilisations incorporelles	note 7	4 406	4 403
Immobilisations corporelles	note 8	16 447	13 328
Actifs financiers non courants	note 9	2 048	2 121
Impôts différés	note 11	8 084	7 171
<b>Total actifs non courants</b>		<b>62 709</b>	<b>57 009</b>
Stocks	note 12	21 848	20 748
Clients et comptes rattachés	note 13	50 531	50 269
Autres actifs courants	note 14	32 149	28 999
Trésorerie et équivalents de trésorerie		43 484	29 534
<b>Total actifs courants</b>		<b>148 012</b>	<b>129 550</b>
<b>Total actifs</b>		<b>210 721</b>	<b>186 559</b>

## PASSIF

(en milliers d'euros)		2014	2013
Capital social	note 15	30 329	29 664
Primes d'émission et de fusion	note 15	7 282	5 043
Actions détenues en propre	note 15	(133)	(83)
Écarts de conversion	note 16	(8 503)	(8 721)
Réserves et résultats consolidés		65 173	57 926
<b>Capitaux propres</b>		<b>94 148</b>	<b>83 829</b>
Engagements de retraite	note 17	8 479	7 419
Emprunts et dettes financières à long terme	note 18	0	394
<b>Total passifs non courants</b>		<b>8 479</b>	<b>7 813</b>
Fournisseurs et autres passifs courants	note 19	53 449	45 109
Produits constatés d'avance	note 20	48 096	43 008
Dettes d'impôt exigible	note 11	2 857	2 391
Emprunts et dettes financières à court terme	note 18	394	500
Provisions	note 21	3 298	3 909
<b>Total passifs courants</b>		<b>108 094</b>	<b>94 917</b>
<b>Total passifs et capitaux propres</b>		<b>210 721</b>	<b>186 559</b>

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

# COMPTE DE RÉSULTAT

consolidé

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

		2014	2013
<b>Chiffre d'affaires</b>	note 24	<b>211 336</b>	<b>203 032</b>
Coût des ventes	note 25	(55 606)	(56 550)
<b>Marge brute</b>	note 25	<b>155 730</b>	<b>146 482</b>
Frais de recherche et développement	note 26	(13 479)	(12 503)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	note 27	(122 470)	(116 511)
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>19 781</b>	<b>17 468</b>
Produits à caractère non récurrent	note 23	0	11 124
Dépréciation des écarts d'acquisition	note 6	0	(702)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>19 781</b>	<b>27 890</b>
Produits financiers	note 30	394	234
Charges financières	note 30	(418)	(500)
Résultat de change	note 31	(361)	(541)
<b>Résultat avant impôts</b>		<b>19 396</b>	<b>27 084</b>
Impôts sur le résultat	note 11	(5 043)	(5 309)
<b>Résultat net</b>		<b>14 353</b>	<b>21 775</b>
(en euros)			
Résultat par action :	note 32		
– de base		0,48	0,75
– dilué		0,47	0,73
Nombre d'actions utilisé pour les calculs :			
– résultat de base		29 961 651	29 116 988
– résultat dilué		30 750 854	29 664 802

## ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

		2014	2013
(en milliers d'euros)			
<b>Résultat net</b>		<b>14 353</b>	<b>21 775</b>
Écarts de conversion	note 16	382	119
Effet d'impôts		(164)	0
<b>Total éléments qui seront reclassés en résultat net</b>		<b>218</b>	<b>119</b>
Réévaluation du passif net au titre des régimes de retraite à prestations définies	note 17	(960)	(574)
Effet d'impôts		311	192
<b>Total éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net</b>		<b>(649)</b>	<b>(382)</b>
<b>Total autres éléments du résultat global</b>		<b>(431)</b>	<b>(263)</b>
<b>Résultat global</b>		<b>13 922</b>	<b>21 512</b>

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

# TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

consolidés

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

2014 2013

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

Résultat net		14 353	21 775
Dotations nettes aux provisions, amortissements et dépréciations		4 778	8 009
Éléments non monétaires du résultat	note 36	(1 051)	517
Plus- ou moins-values sur cessions d'actifs		63	(17)
Variation des impôts différés	note 11	(312)	1 393
<b>Capacité d'autofinancement d'exploitation <sup>(1)</sup></b>		<b>17 831</b>	<b>31 676</b>
Variation des stocks et en-cours		(1 435)	584
Variation des créances clients et comptes rattachés		3 872	(5 005)
Variation des autres actifs et passifs courants		5 483	(4 680)
<b>Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation</b>	note 37	<b>7 920</b>	<b>(9 101)</b>
<b>Flux nets de trésorerie liés à l'activité opérationnelle <sup>(1)</sup></b>		<b>25 751</b>	<b>22 575</b>

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

Acquisitions d'immobilisations incorporelles	note 7	(1 898)	(1 879)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	note 8	(4 880)	(2 915)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		47	37
Coût d'acquisition des activités rachetées	note 2	(1 560)	0
Acquisitions d'immobilisations financières	note 9	(2 547)	(2 407)
Cessions d'immobilisations financières	note 9	2 574	2 177
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>		<b>(8 264)</b>	<b>(4 987)</b>

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

Augmentations de capital en numéraire	note 15	2 904	3 159
Versement de dividendes		(6 554)	(6 377)
Achats par la société de ses propres actions	note 15	(2 403)	(1 389)
Ventes par la société de ses propres actions	note 15	2 401	1 827
Flux sur instruments financiers dérivés de couverture d'investissement net		484	0
Remboursement des dettes long terme et court terme	note 38	(500)	(5 834)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement</b>		<b>(3 668)</b>	<b>(8 614)</b>
<b>Variation de la trésorerie</b>		<b>13 819</b>	<b>8 974</b>
<b>Trésorerie à l'ouverture</b>		<b>29 534</b>	<b>20 966</b>
Variation de la trésorerie		13 819	8 974
Incidence des variations de cours de change		131	(406)
<b>Trésorerie à la clôture</b>		<b>43 484</b>	<b>29 534</b>
Cash-flow libre hors éléments non récurrents		19 047	6 464
Éléments non récurrents du cash-flow libre <sup>(1)</sup>		0	11 124
<b>Cash-flow libre</b>	note 39	<b>19 047</b>	<b>17 588</b>
Impôts payés (remboursés), nets		2 997	2 834
Intérêts payés		0	15

(1) Au 31 décembre 2013, la capacité d'autofinancement d'exploitation comprenait € 11,1 millions d'éléments non récurrents, correspondant à l'encaissement du solde qui restait dû dans le cadre du litige contre Induyco (cf. note 39 ci-après).

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

# VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

consolidés

(en milliers d'euros, sauf la valeur nominale, exprimée en euros)	Capital social			Primes d'émission et de fusion	Actions propres	Écarts de conversion	Réserves et résultats consolidés	Capitaux propres
	Nombre d'actions	Valeur nominale	Capital social					
<b>Capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>28 948 315</b>	<b>1,00</b>	<b>28 948</b>	<b>2 600</b>	<b>(380)</b>	<b>(8 840)</b>	<b>42 676</b>	<b>65 004</b>
Résultat net							21 775	21 775
Autres éléments du résultat global	note 16					119	(382)	(263)
<b>Résultat global</b>						<b>119</b>	<b>21 393</b>	<b>21 512</b>
Exercices d'options de souscription d'actions	note 15	716 100	1,00	716	2 443			3 159
Valorisation des options de souscription d'actions	note 15						140	140
Vente (achat) par la société de ses propres actions	note 15					297		297
Profit (perte) réalisé par la société sur ses propres actions	note 15						94	94
Dividendes							(6 377)	(6 377)
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2013</b>	<b>29 664 415</b>	<b>1,00</b>	<b>29 664</b>	<b>5 043</b>	<b>(83)</b>	<b>(8 721)</b>	<b>57 926</b>	<b>83 829</b>
Résultat net							14 353	14 353
Autres éléments du résultat global	note 16					218	(649)	(431)
<b>Résultat global</b>						<b>218</b>	<b>13 704</b>	<b>13 922</b>
Exercices d'options de souscription d'actions	note 15	664 699	1,00	665	2 239			2 904
Valorisation des options de souscription d'actions	note 15						136	136
Vente (achat) par la société de ses propres actions	note 15					(50)		(50)
Profit (perte) réalisé par la société sur ses propres actions	note 15						32	32
Autres variations							(71)	(71)
Dividendes							(6 554)	(6 554)
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2014</b>	<b>30 329 114</b>	<b>1,00</b>	<b>30 329</b>	<b>7 282</b>	<b>(133)</b>	<b>(8 503)</b>	<b>65 173</b>	<b>94 148</b>

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

# ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Tous les montants des tableaux sont exprimés en milliers d'euros, sauf indications spécifiques.

Le Groupe Lectra, ci-après nommé le Groupe, désigne la société Lectra, ci-après nommée la société, et ses filiales. Les comptes consolidés du Groupe ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 3 mars 2015 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 avril 2015.

## NOTE 1 ACTIVITÉ DU GROUPE

Lectra, créée en 1973, cotée depuis 1987 sur Euronext (compartiment B), est leader mondial des logiciels, des équipements de CFAO et des services associés dédiés aux entreprises fortement utilisatrices de tissus, cuir, textiles techniques et matériaux composites. Lectra s'adresse à un ensemble de grands marchés mondiaux : principalement la mode et l'habillement, l'automobile (sièges et intérieurs de véhicules, airbags), l'ameublement, ainsi qu'une grande variété d'autres industries (aéronautique, industrie nautique, éolien...). Son offre technologique, spécifique à chaque marché, permet ainsi à ses clients de créer, développer et fabriquer leurs produits (vêtements, sièges, airbags...). Pour les métiers de la mode et de l'habillement, ses logiciels s'étendent à la gestion des collections et couvrent l'ensemble du cycle de vie des produits (*Product Lifecycle Management*, ou PLM). Lectra établit avec ses clients des relations de long terme et leur propose des solutions complètes et innovantes. Les clients du Groupe sont aussi bien de grands groupes nationaux ou internationaux que des entreprises de taille moyenne. Lectra contribue à la résolution de leurs enjeux stratégiques : réduire les coûts et améliorer la productivité, diminuer le *time-to-market*, faire face à la mondialisation, développer et sécuriser les échanges d'informations électroniques, développer la qualité, répondre à la demande de *mass customisation*, assurer la maîtrise et le développement des marques. Le Groupe commercialise des solutions complètes associant la vente de logiciels et d'équipements à des prestations de services : maintenance technique, support, formation, conseil, vente de consommables et de pièces détachées. Les équipements et logiciels sont conçus et développés par la société. Les équipements sont assemblés à partir de sous-ensembles fournis par un réseau international de sous-traitants et testés sur le site industriel de Bordeaux-Cestas (France), où est réalisé l'essentiel des activités de recherche et de développement. Lectra s'appuie sur les compétences et l'expérience de 1 474 collaborateurs dans le monde, regroupant des équipes de recherche, techniques et commerciales expertes, connaissant parfaitement les domaines d'activité de leurs clients.

Le Groupe dispose, depuis le milieu des années 1980, d'une implantation mondiale d'envergure. Basée en France, Lectra accompagne ses clients dans plus de 100 pays à travers son réseau de 32 filiales commerciales et de services, complété par des agents et distributeurs dans certaines régions. Grâce à ce réseau unique au regard de ses concurrents, Lectra a, en 2014, réalisé en direct 91 % de son chiffre d'affaires. Ses cinq *Call Centers* internationaux de Bordeaux-Cestas (France), Madrid (Espagne), Milan (Italie), Atlanta (États-Unis) et Shanghai (Chine) couvrent l'Europe, l'Amérique du Nord et l'Asie. L'ensemble de ses technologies est présenté dans son *International Advanced Technology & Conference Center* de Bordeaux-Cestas (France) pour l'Europe et les visiteurs internationaux, et ses deux *International Advanced Technology Centers* d'Atlanta (États-Unis) pour les Amériques, et Shanghai (Chine) pour l'Asie-Pacifique. Lectra offre ainsi à tous ses clients une forte proximité géographique avec plus de 800 collaborateurs dans ses filiales commerciales et de services. 260 ingénieurs sont dédiés à la R&D et près de 160 personnes aux achats industriels, à l'assemblage et aux tests des équipements de CFAO et à la logistique.

## MODÈLE ÉCONOMIQUE

Le modèle économique de Lectra repose sur trois piliers :

- un équilibre des risques, qui bénéficient d'une couverture naturelle par la répartition de l'activité sur des marchés sectoriels et géographiques aux cycles différents et le très grand nombre de clients dans le monde entier ;
- une répartition équilibrée du chiffre d'affaires entre le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes, moteur de la croissance de l'entreprise, et le chiffre d'affaires des contrats récurrents, pièces détachées et consommables, essentiel à sa stabilité, qui constitue un amortisseur en période de conjoncture difficile ;
- la génération d'un cash-flow libre annuel supérieur au résultat net, dans l'hypothèse de l'utilisation ou de l'encaissement du crédit d'impôt recherche et du crédit d'impôt compétitivité et emploi annuels applicables en France.

## NOTE 2 BASE DE PRÉSENTATION, PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

### NOTE 2.1 NORMES ET INTERPRÉTATIONS EN VIGUEUR

Les états financiers ont été préparés conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) publiées par l'*International Accounting Standards Board* et telles qu'adoptées par l'Union européenne, disponibles sur le site Internet de la Commission européenne :

[http://ec.europa.eu/finance/accounting/ias/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/finance/accounting/ias/index_fr.htm)  
Les comptes consolidés au 31 décembre 2014 sont établis selon les mêmes règles et méthodes que celles retenues pour la préparation des comptes annuels 2013. Ils ont été établis sous la responsabilité du Conseil d'Administration, qui les a arrêtés lors de sa réunion du 3 mars 2015 et ont fait l'objet d'un audit par les Commissaires aux comptes.

Les normes et interprétations adoptées par l'Union européenne et applicables aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 sont sans impact sur les comptes du Groupe.

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation de normes, amendements et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014.

### NOTE 2.2 ACTIFS ET PASSIFS COURANTS

Les états financiers consolidés du Groupe sont préparés sur la base du coût historique, à l'exception des actifs et passifs listés ci-dessous :

- les équivalents de trésorerie, enregistrés à la juste valeur dans le compte de résultat ;
- les prêts et créances, ainsi que les emprunts et dettes financières, dettes fournisseurs et autres passifs financiers courants, enregistrés au coût amorti ;
- les instruments financiers dérivés évalués à la juste valeur. Le Groupe utilise de tels instruments afin de se couvrir contre les risques de change, enregistrés à la juste valeur dans le compte de résultat, et contre les risques de taux d'intérêt, enregistrés à la juste valeur dans les autres éléments du résultat global (cf. note 3 « Politique de couverture des risques »).

Les actifs liés au cycle d'exploitation normal du Groupe, les actifs détenus dans la perspective d'une cession dans

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

### NOTE 2.3 ÉCARTS D'ACQUISITION

L'écart d'acquisition est évalué à la date d'acquisition comme la différence entre (i) le total de la juste valeur de la contrepartie transférée et du montant comptabilisé pour toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise, et (ii) le montant net comptabilisé au titre des actifs identifiables acquis et des passifs repris. Les écarts d'acquisition enregistrés en devises étrangères sont convertis au cours de clôture de l'exercice.

Chaque écart d'acquisition est affecté à une unité génératrice de trésorerie (UGT) définie comme étant une filiale commerciale ou un regroupement de plusieurs filiales commerciales disposant d'une autonomie suffisante pour générer indépendamment des entrées de trésorerie.

En tenant compte des perspectives d'activité, les écarts d'acquisition font l'objet d'un test de dépréciation à la clôture de chaque exercice, ou en cours d'exercice en cas d'indice de perte de valeur.

### NOTE 2.4 AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, diminué des amortissements cumulés et d'éventuelles pertes de valeur.

L'amortissement est comptabilisé en charges sur une base linéaire en fonction de la durée d'utilité estimée de l'actif incorporel.

#### *Logiciels de gestion*

Ce poste comporte uniquement des logiciels utilisés à des fins internes.

Le système d'information, mis en service progressivement dans les filiales du Groupe depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007, est amorti linéairement sur huit ans, ce qui correspond à sa durée d'utilité définie par le Groupe



pour cette immobilisation incorporelle. L'activation des frais relatifs à ce projet a été possible car la faisabilité technique de celui-ci a toujours été démontrée, et il a été déterminé comme probable que cette immobilisation génère des avantages futurs pour le Groupe.

Les autres logiciels courants de gestion acquis sont amortis linéairement sur trois ans.

Au-delà des coûts d'acquisition des licences des logiciels, le Groupe active également les coûts directement associés au développement et au paramétrage des logiciels comprenant les coûts salariaux du personnel ayant développé les logiciels et les prestations externes directement imputables.

#### *Brevets et marques*

Les brevets, les marques et les frais s'y rapportant sont amortis linéairement sur trois à dix ans à compter de la date de dépôt. La durée d'amortissement reflète le rythme de consommation par l'entreprise des avantages économiques de l'actif. Le Groupe n'est pas dépendant de brevets ou licences qui ne lui appartiendraient pas.

En matière de propriété industrielle, les brevets et autres droits de propriété industrielle détenus par le Groupe ne font pas, à l'heure actuelle, l'objet de concessions de droits d'exploitation à des tiers.

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

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

#### *Autres*

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

#### **NOTE 2.5 IMMOBILISATIONS CORPORELLES**

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, diminué des amortissements cumulés et d'éventuelles pertes de valeur.

Lorsqu'une immobilisation corporelle est constituée de composants significatifs ayant des durées d'utilité différentes, ces dernières sont analysées séparément.

Ainsi, les dépenses relatives au remplacement ou au

renouvellement d'un composant d'immobilisation corporelle sont comptabilisées comme un actif distinct. La valeur comptable du composant remplacé est sortie de l'actif. En outre, le Groupe estime qu'il n'existe pas de valeurs résiduelles sur ses actifs ; à chaque clôture, leur durée d'utilité est revue et, le cas échéant, ajustée.

Les dépenses ultérieures relatives à une immobilisation corporelle sont capitalisées si elles augmentent les avantages économiques futurs de l'actif spécifique auquel elles se rapportent. Toutes les autres dépenses sont comptabilisées directement en charges dès qu'elles sont encourues.

Aucun frais financier n'est incorporé dans le coût d'acquisition des immobilisations corporelles.

Le montant des subventions d'investissements est déduit de la valeur des immobilisations corporelles. L'amortissement est calculé sur ce montant net.

Les pertes ou les profits sur cessions d'actifs sont comptabilisés au compte de résultat dans la rubrique « Frais commerciaux, généraux et administratifs ».

Les amortissements sont calculés selon la méthode linéaire sur leur durée d'utilisation estimée :

- bâtiments et constructions gros œuvre : vingt à trente-cinq ans ;
- agencements et constructions second œuvre : quinze ans ;
- agencements et aménagements des constructions : cinq à dix ans ;
- agencements des terrains : cinq à dix ans ;
- installations techniques, matériel et outillage : quatre à dix ans ;
- matériel de bureau et informatique : trois à cinq ans ;
- mobilier de bureau : cinq à dix ans.

#### **NOTE 2.6 DÉPRÉCIATION DES ACTIFS IMMOBILISÉS – TESTS DE PERTE DE VALEUR**

Lorsque des événements ou des modifications d'environnement de marché ou des éléments internes indiquent un risque de perte de valeur des écarts d'acquisition, des autres immobilisations incorporelles et des immobilisations corporelles, ceux-ci font l'objet d'une revue détaillée. Des tests de perte de valeur sont réalisés de façon systématique au moins une fois par an.

### *Écarts d'acquisition*

Dans le cas des écarts d'acquisition, la méthode retenue consiste à comparer la valeur nette comptable de l'unité génératrice de trésorerie (UGT) à laquelle ils sont affectés à sa valeur recouvrable. Celle-ci correspond au montant le plus élevé de la juste valeur nette des frais de sortie, ou de la valeur d'utilité déterminée comme la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs qui leur sont rattachés, hors frais financiers et impôts. Les résultats retenus sont issus du plan à trois ans du Groupe.

Au-delà des trois années du plan, la méthode calcule à l'infini les flux de trésorerie, avec un taux de croissance dépendant du potentiel de développement des marchés et/ou produits concernés par le test de dépréciation. Le taux d'actualisation est calculé selon la méthode du coût moyen pondéré du capital (CMPC) et le coût des fonds propres est déterminé par l'application de la formule du MEDAF (modèle d'évaluation des actifs financiers). Dans le cas où le test de dépréciation révèle une perte de valeur par rapport à la valeur nette comptable, une dépréciation irréversible est constatée pour ramener la valeur comptable de l'écart d'acquisition à sa valeur recouvrable. Cette charge éventuelle est inscrite sous la rubrique « Dépréciation des écarts d'acquisition » au compte de résultat.

### *Autres immobilisations*

Pour les autres immobilisations incorporelles et les immobilisations corporelles, la méthode consiste à comparer la valeur nette comptable de chacun des regroupements d'actifs pertinents (actif isolé ou unité génératrice de trésorerie) à sa valeur recouvrable. Dans le cas où cette dernière est inférieure à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants. La comptabilisation d'une perte de valeur entraîne une révision de la base amortissable et du plan d'amortissement des immobilisations concernées. Selon la nature et l'utilisation de l'immobilisation, cette charge est inscrite, en dotations aux amortissements, dans la rubrique « Coût des ventes » ou « Frais commerciaux, généraux et administratifs », au compte de résultat.

### **NOTE 2.7 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS**

Ce poste comprend essentiellement les titres de participation et les créances rattachées aux investissements financiers dans les sociétés qui ne sont pas retenues dans le périmètre de consolidation. Les titres de participation sont classés dans la catégorie des actifs disponibles à la vente, comme requis par IAS 39. Ils sont évalués à leur juste valeur. Ces actifs financiers non courants font l'objet de tests de dépréciation annuels sur la base de la situation nette des sociétés concernées.

### **NOTE 2.8 IMPÔTS DIFFÉRÉS**

Les impôts différés sont calculés selon la méthode du report variable pour les différences temporelles existant entre les bases comptables et les bases fiscales des actifs et des passifs figurant dans l'état de la situation financière. Il en est de même pour les reports déficitaires. Les impôts différés sont calculés aux taux d'impôts futurs qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture de l'exercice. Pour une même entité, les actifs et passifs sont compensés lorsque les impôts sont prélevés par la même autorité fiscale et que cette dernière l'autorise. Les actifs d'impôts différés sont comptabilisés dans la mesure où leur utilisation future est probable, compte tenu des bénéfices imposables attendus.

### **NOTE 2.9 STOCKS**

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

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

Si la valeur nette probable de réalisation est inférieure à la valeur comptable, une provision est constituée. Les dépréciations relatives aux stocks de pièces détachées et consommables sont calculées par comparaison entre la valeur comptable et la valeur nette probable de réalisation sur la base d'une analyse spécifique de la rotation et de l'obsolescence des articles en stock, prenant en considération l'écoulement des articles dans le cadre des activités de maintenance et de service après-vente, ainsi que l'évolution de la gamme des produits commercialisés.

#### **NOTE 2.10 CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS**

Les clients et comptes rattachés sont comptabilisés à l'origine dans l'état de la situation financière à leur juste valeur et ultérieurement au coût amorti, qui correspond généralement à la valeur nominale. Des dépréciations sont constituées sur la base d'une appréciation au cas par cas du risque de non-recouvrement des créances en fonction de leur ancienneté, du résultat des relances effectuées, des habitudes locales de règlement et des risques spécifiques à chaque pays. Les ventes effectuées dans des pays à risque politique ou économique élevé sont, pour l'essentiel, garanties par des lettres de crédit ou des garanties bancaires. Compte tenu des délais d'encaissement très courts, il n'y a pas lieu d'actualiser les clients et comptes rattachés.

#### **NOTE 2.11 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE**

La trésorerie (telle qu'apparaissant dans le tableau des flux de trésorerie) est définie comme la somme de la trésorerie disponible et des équivalents de trésorerie, diminuée des concours bancaires courants, le cas échéant. Les équivalents de trésorerie sont constitués soit de Sicav monétaires évaluées à leur valeur de marché à la clôture de l'exercice, convertibles, à tout moment, en un montant connu de trésorerie, soit de certificats de dépôt négociables émis par les banques de la société. Les comptes à vue rémunérés ouverts dans les banques de la société sont considérés comme de la trésorerie disponible. Tous ces placements sont à court terme, considérés comme liquides, convertibles en un montant de trésorerie connu et soumis à un risque

négligeable de changement de valeur au regard des critères prévus par la norme IAS 7.

La trésorerie nette (telle qu'elle apparaît dans la note 18.1) est définie comme le montant de la « Trésorerie et équivalents de trésorerie », diminuée des emprunts et dettes financières (tels qu'ils apparaissent dans la note 18.2), lorsque cette différence est positive.

Si cette différence est négative, ce résultat correspond à un endettement net.

Les équivalents de trésorerie sont enregistrés à la juste valeur ; les variations de juste valeur sont comptabilisées dans le compte de résultat.

#### **NOTE 2.12 GESTION DU CAPITAL**

Le Groupe gère son capital de manière à obtenir la meilleure rentabilité possible des capitaux employés. La liquidité des actions Lectra en Bourse est assurée à travers un contrat de liquidité confié à Exane BNP Paribas (cf. note 15.2).

La distribution de dividendes est un instrument important de la politique de gestion du capital du Groupe ; son objectif est de rémunérer les actionnaires de manière adéquate dès que la situation financière le justifie tout en conservant la trésorerie nécessaire pour financer le développement futur du Groupe.

#### **NOTE 2.13 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS**

Des options de souscription d'actions ont été consenties par la société aux salariés et dirigeants du Groupe. Tous les plans sont émis à un prix d'exercice égal ou supérieur à la moyenne des premiers cours de l'action des 20 séances de Bourse précédant leur attribution. Compte tenu des règlements des plans d'options de la société, acceptés par l'ensemble des bénéficiaires concernés, le Groupe n'est pas exposé au risque relatif à l'assujettissement en France aux charges sociales des plus-values de cession de titres qui interviendraient dans le délai de quatre ans suivant l'attribution des options, pour les options attribuées avant le 28 septembre 2012. Celles attribuées après cette date ne sont plus concernées, les dispositions fiscales et sociales ayant changé.

L'application de la norme IFRS 2 se traduit par la comptabilisation d'une charge enregistrée en frais

de personnel avec une contrepartie en capitaux propres, correspondant à la juste valeur de l'avantage consenti aux bénéficiaires d'options de souscription d'actions. Cette charge, valorisée selon le modèle de Black & Scholes, est répartie *pro rata temporis* sur la période au cours de laquelle les bénéficiaires acquièrent les droits d'exercice.

#### **NOTE 2.14 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES**

Les emprunts et dettes financières non courants comprennent la fraction à plus d'un an :

- des emprunts bancaires portant intérêts ;
- des avances remboursables ne portant pas intérêt correspondant à des aides au financement de programmes de recherche et de développement.

Les emprunts et dettes financières courants comprennent :

- la fraction à moins d'un an des emprunts bancaires, avances remboursables et autres dettes financières ;
- les lignes de crédit de trésorerie, le cas échéant.

Lors de la comptabilisation initiale, les emprunts et dettes financières sont comptabilisés à leur juste valeur.

À la clôture, les emprunts et dettes financières sont évalués au coût amorti, basé sur la méthode du taux d'intérêt effectif, défini comme le taux permettant d'égaliser la trésorerie reçue avec l'ensemble des flux de trésorerie engendrés par le service de l'emprunt. Les intérêts financiers relatifs à l'emprunt bancaire et à l'utilisation des lignes de crédit de trésorerie sont comptabilisés en charges financières dans le compte de résultat.

#### **NOTE 2.15 ENGAGEMENTS DE RETRAITE**

Le Groupe est soumis, selon ses filiales, à différents types de régimes d'avantages différés consentis au personnel. Ces avantages différés sont uniquement constitués des engagements de retraite.

##### *Les régimes à cotisations définies*

Ils désignent les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi en vertu desquels le Groupe verse, pour certaines catégories de salariés, des cotisations définies à une société d'assurance ou à des fonds de pension externes. Les cotisations sont versées en contrepartie des services rendus par les salariés au titre de l'exercice.

Elles sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues, selon la même logique que les salaires et traitements. Les régimes à cotisations définies, ne générant pas d'engagement futur pour le Groupe, ne donnent pas lieu à la comptabilisation de provisions. Au sein du Groupe, les régimes à cotisations définies sont, dans la plupart des cas, complémentaires de la pension légale des salariés pour laquelle la société et ses filiales cotisent directement auprès d'un organisme social.

##### *Les régimes à prestations définies*

Ils désignent les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi qui garantissent à certaines catégories de salariés des ressources complémentaires contractuelles (ou par le biais de conventions collectives). Au sein du Groupe, ces régimes ne concernent que des indemnités de départ, correspondant uniquement à des dispositifs légaux ou définis par la convention collective en vigueur. Cette garantie de ressources complémentaires constitue une prestation future pour laquelle un engagement est calculé.

Le calcul de cet engagement s'effectue en estimant le montant des avantages auxquels les employés auront droit en tenant compte des salaires projetés de fin de carrière.

Les prestations sont revalorisées afin de déterminer la valeur actualisée de l'engagement au titre des prestations définies selon les principes de la norme IAS 19.

Les hypothèses actuarielles retenues incluent notamment un taux de progression des salaires, un taux d'actualisation (il correspond au taux de rendement moyen annuel des emprunts obligataires de première catégorie dont les échéances sont approximativement égales à celles des obligations du Groupe), un taux de charges sociales moyen et, selon les réglementations locales, un taux de rotation du personnel qui repose sur les données historiques constatées.

L'enregistrement des écarts actuariels se fait dans les autres éléments du résultat global, en application de la version révisée de la norme IAS 19.

Lorsque les conditions d'un régime sont modifiées, la quote-part relative à la variation des avantages afférents à des services passés du personnel est renseignée comme une charge (dans le cas d'un accroissement)

ou un produit (dans le cas d'une réduction) et immédiatement comptabilisée au compte de résultat, conformément à la version révisée de la norme IAS 19.

#### **NOTE 2.16 PROVISIONS**

Tous les risques connus à la date d'arrêté des comptes font l'objet d'un examen détaillé et une provision est constituée si une obligation existe, si les coûts nécessaires pour éteindre cette obligation sont probables ou certains, et s'ils peuvent être évalués de façon fiable. Compte tenu du caractère à court terme des risques couverts par les provisions, l'effet de l'actualisation est non significatif et n'est donc pas constaté.

Les reprises de provisions utilisées conformément à leur objet sont déduites des charges correspondantes.

#### *Provision pour garantie*

La provision pour garantie couvre, sur la base des données historiques, les coûts probables à engager dans le cadre de la garantie accordée par le Groupe à ses clients lors de la vente d'équipements de CFAO : coût de remplacement des pièces, frais liés aux déplacements des techniciens et coût de main-d'œuvre. Cette provision est constituée au moment de la comptabilisation de la vente, qui génère une obligation contractuelle de garantie.

#### **NOTE 2.17 FOURNISSEURS**

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

#### **NOTE 2.18 CHIFFRE D'AFFAIRES**

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

Pour les matériels, ces conditions sont remplies lors du transfert physique du matériel tel que déterminé par les conditions de vente contractuelles. Pour les logiciels, ces

conditions sont généralement remplies lorsque le logiciel est installé sur l'ordinateur du client par CD-ROM ou par téléchargement.

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

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

#### **NOTE 2.19 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.

#### **NOTE 2.20 FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT**

La faisabilité technique des logiciels et équipements développés par le Groupe n'est généralement établie qu'à l'obtention d'un prototype ou aux retours d'expérience des sites pilotes, prémices à la commercialisation. De ce fait, les critères techniques et économiques rendant obligatoire la capitalisation des frais de développement au moment où ils surviennent ne sont pas remplis et ces derniers, ainsi que les frais de recherche, sont donc comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Le crédit d'impôt recherche et la part du crédit d'impôt compétitivité et emploi relative au personnel de recherche et développement applicables en France sont présentés en déduction des dépenses de recherche et de développement.

#### NOTE 2.21 SUBVENTIONS

Les subventions pour investissements sont portées en déduction de la valeur brute des immobilisations au titre desquelles elles ont été perçues et, en conséquence, sont enregistrées dans le compte de résultat en fonction du rythme de consommation des avantages économiques attendus des biens correspondants.

Les subventions d'exploitation sont comptabilisées dans le compte de résultat en déduction des charges auxquelles elles sont liées. Tel est le cas des subventions perçues dans le cadre du financement des projets de recherche et développement.

Le Groupe perçoit des avances remboursables. Ces avances ne portant pas intérêt, elles sont enregistrées à leur coût amorti. Les avantages liés à l'absence de rémunération de ces avances sont initialement comptabilisés comme des subventions d'exploitation en produits constatés d'avance puis enregistrés dans le compte de résultat en déduction des dépenses de recherche et de développement.

Dans les comptes du Groupe, le crédit d'impôt recherche, assimilé à une subvention, est actualisé en fonction des perspectives probables d'imputation future sur l'impôt sur les sociétés, et en fonction du remboursement au terme des quatre ans du solde non utilisé (cf. note 14), s'il n'a pas pu être imputé précédemment.

#### NOTE 2.22 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

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.

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.

#### NOTE 2.23 RÉSULTAT PAR ACTION

Le résultat net de base par action est calculé en divisant le résultat net par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, à l'exclusion du nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre par la société.

Le résultat net dilué par action est calculé en divisant le résultat net par le nombre moyen pondéré d'actions ajusté de l'effet dilutif des options de souscription d'actions en circulation au cours de l'exercice, à l'exclusion du nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre par la société dans le seul cadre du contrat de liquidité.

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

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

#### NOTE 2.24 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 35 sont identiques à ceux figurant dans l'information communiquée régulièrement au Comité Exécutif, « principal décideur opérationnel » du Groupe.

Les secteurs opérationnels correspondent aux grandes régions commerciales, regroupant des pays pour lesquels les caractéristiques économiques sont similaires (nature des produits et services, type de clients, méthodes de distribution) : il s'agit des régions Amériques, Europe, Asie-Pacifique et du reste du monde, où la présence de la société concerne principalement les pays d'Afrique du Nord, l'Afrique du Sud, la Turquie, Israël et les pays du Moyen-Orient. Ces régions exercent

une activité commerciale et de services vis-à-vis de leurs clients. Elles n'exercent aucune activité industrielle ou de recherche et développement et s'appuient sur des compétences centralisées partagées entre l'ensemble des régions pour de nombreuses fonctions : marketing, communication, logistique, achats, production, recherche et développement, finances, juridique, ressources humaines, systèmes d'information... Toutes ces activités transverses figurent donc dans un secteur opérationnel complémentaire, le secteur « Siège ».

La mesure de performance se fait sur le résultat opérationnel courant du secteur en excluant les produits et charges à caractère non récurrent et les éventuelles pertes de valeur sur actifs. Le chiffre d'affaires des régions commerciales est réalisé avec des clients externes et exclut toute facturation intersecteurs. Les taux de marge brute utilisés pour déterminer la performance opérationnelle sont identiques pour toutes les régions. Ils sont déterminés par ligne de produits et tiennent compte de la valeur ajoutée apportée par le Siège. Ainsi, pour les produits et prestations fournis en totalité ou en partie par le Siège, une partie de la marge brute globale consolidée est conservée dans le calcul du résultat du secteur Siège et doit permettre d'en absorber les coûts. Les frais généraux du Siège étant pour l'essentiel fixes, sa marge brute et par conséquent son résultat opérationnel dépendent donc essentiellement du volume d'activité réalisé par les régions commerciales.

#### **NOTE 2.25 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.

#### **NOTE 2.26 ESTIMATIONS ET JUGEMENTS COMPTABLES DÉTERMINANTS**

La préparation des états financiers conformément aux normes IFRS nécessite de retenir certaines estimations comptables déterminantes. La Direction du Groupe est également amenée à exercer son jugement lors de l'application des méthodes comptables du Groupe. Si ces estimations ont été réalisées dans un contexte

particulièrement incertain, les caractéristiques du modèle économique du Groupe permettent d'en assurer la pertinence.

Les domaines pour lesquels les enjeux sont les plus élevés en termes de jugement, de complexité, ou ceux pour lesquels les hypothèses et les estimations sont significatives pour l'établissement des états financiers consolidés concernent les modalités de dépréciation des écarts d'acquisition (note 6) et les impôts différés (note 11.3).

#### **NOTE 2.27 MÉTHODES DE CONVERSION**

##### *Conversion des comptes des filiales*

Les filiales ont très généralement pour devise de fonctionnement leur monnaie locale, dans laquelle est libellé l'essentiel de leurs transactions.

La conversion des comptes annuels des sociétés étrangères est effectuée de la manière suivante :

- les actifs et passifs sont convertis aux cours de clôture ;
- les réserves et les résultats antérieurs sont convertis aux cours historiques ;
- les postes du compte de résultat sont convertis aux cours moyens mensuels de l'exercice pour le chiffre d'affaires et le coût de revient des ventes, et aux cours moyens de l'année pour tous les autres postes du compte de résultat, sauf transaction significative ;
- les postes du tableau des flux de trésorerie sont convertis aux cours moyens de l'année. Les variations des actifs et passifs à court terme ne peuvent donc se déduire de la simple variation dans l'état de la situation financière, les effets de conversion n'étant pas pris en compte à ce niveau, mais dans la rubrique spécifique « Incidence des variations de cours des devises » ;
- les différences de conversion des situations nettes des sociétés étrangères intégrées dans le périmètre de consolidation, ainsi que celles provenant de l'utilisation des cours moyens pour déterminer le résultat figurent au poste « Écarts de conversion » dans les autres éléments du résultat global et n'affectent donc pas le résultat, sauf en cas de cession de tout ou partie de l'investissement global. Elles sont réajustées pour tenir compte des différences de change latentes à long terme constatées sur les positions internes au Groupe.



### Conversion des postes de l'état de la situation financière libellés en devises

#### • Positions hors Groupe

Les achats et les ventes libellés en devises sont enregistrés en utilisant le cours moyen du mois et peuvent donner lieu à des opérations de couverture du risque de change.

Les dettes et créances en devises sont converties aux cours de change en vigueur au 31 décembre.

Les différences de change latentes dégagées à cette occasion sont comptabilisées dans le compte de résultat. Dans le cas où il existe une couverture à terme, l'écart de change reflété dans le résultat est compensé par la variation de juste valeur de l'instrument de couverture.

#### • Positions internes au Groupe

Les positions à court terme affectent le résultat de la même manière que les positions hors Groupe. Les différences de change latentes relatives à des positions long terme, dont le règlement n'est ni planifié ni probable dans un avenir prévisible, sont portées au poste « Écarts de conversion » des autres éléments du résultat global et n'affectent pas le résultat net, conformément aux dispositions du paragraphe « Investissement net dans une société étrangère » de la norme IAS 21.

### TABLEAU DES COURS DE CHANGE POUR LES PRINCIPALES DEVISES

(Contre-valeur de un euro)	2014	2013
<b>Dollar américain</b>		
Cours moyen de l'exercice	1,33	1,33
Cours de clôture	1,21	1,38
<b>Livre anglaise</b>		
Cours moyen de l'exercice	0,81	0,85
Cours de clôture	0,78	0,83
<b>Yen japonais</b>		
Cours moyen de l'exercice	140	130
Cours de clôture	145	145
<b>Yuan chinois</b>		
Cours moyen de l'exercice	8,19	8,17
Cours de clôture	7,43	8,35

### NOTE 2.28 MÉTHODES DE CONSOLIDATION

Les états financiers consolidés comprennent en intégration globale les comptes de la société mère Lectra SA et des filiales qu'elle contrôle. Le contrôle existe lorsque le Groupe détient le pouvoir de diriger, directement ou indirectement, les politiques financières et opérationnelles de la société de manière à obtenir des avantages des activités de celle-ci.

Les filiales sont consolidées par intégration globale à compter de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sont déconsolidées à compter de la date à laquelle le Groupe perd le contrôle sur ces entités ou à laquelle elles sont liquidées.

Lectra SA détient plus de 99 % des droits de vote des filiales qui sont consolidées par intégration globale.

Celles-ci sont référencées IG (intégration globale) dans le tableau des sociétés consolidées ci-dessous.

Certaines filiales commerciales non significatives, tant individuellement qu'en cumul, ne sont pas consolidées.

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

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

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

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

### Périmètre de consolidation

Au 31 décembre 2014, le périmètre de consolidation du Groupe comprend, outre Lectra SA, 28 sociétés consolidées par intégration globale.

Société	Ville	Pays	% d'intérêt et de contrôle		Méthode de consolidation <sup>(1)</sup>	
			2014	2013	2014	2013
<b>Société consolidante</b>						
Lectra SA	Cestas	France			IG	IG
<b>Filiales commerciales</b>						
Lectra Systems Pty Ltd	Durban	Afrique du Sud	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Deutschland GmbH	Munich	Allemagne	99,9	99,9	IG	IG
Humantec Industriesysteme GmbH	Huisheim	Allemagne	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Australia Pty Ltd	Melbourne	Australie	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Benelux NV	Gand	Belgique	99,9	99,9	IG	IG
Lectra Brasil Ltda	São Paulo	Brésil	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Canada Inc.	Montréal	Canada	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Systems (Shanghai) Co. Ltd	Shanghai	Chine	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Hong Kong Ltd	Hong Kong	Chine	99,9	99,9	IG	IG
Lectra Korea Ltd	Séoul	Corée du Sud	100,0	-	IG	-
Lectra Danmark A/S	Herning	Danemark	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Sistemas Española SA	Madrid	Espagne	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Baltic Oü	Tallinn	Estonie	100,0	100,0	IG	IG
Lectra USA Inc.	Atlanta	États-Unis	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Suomi Oy	Helsinki	Finlande	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Hellas EPE	Athènes	Grèce	99,9	99,9	IG	IG
Lectra Technologies India Private Ltd	Bangalore	Inde	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Italia SpA	Milan	Italie	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Japan Ltd	Osaka	Japon	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Maroc Sarl	Casablanca	Maroc	99,4	99,4	IG	IG
Lectra Systèmes SA de CV	Mexico	Mexique	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Portugal Lda	Porto	Portugal	99,9	99,9	IG	IG
Lectra UK Ltd	Greengates	Royaume-Uni	99,9	99,9	IG	IG
Lectra Russia OOO	Moscou	Russie	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Sverige AB	Borås	Suède	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Taiwan Co. Ltd	Taipei	Taiwan	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Systèmes Tunisie SA	Tunis	Tunisie	99,8	99,8	IG	IG
Lectra Systemes CAD – CAM AS	Istanbul	Turquie	99,0	99,0	IG	IG
Lectra Chile SA	Santiago	Chili	99,9	99,9	NC	NC
Lectra Israel Ltd	Natanya	Israël	100,0	100,0	NC	NC
Lectra Philippines Inc.	Manille	Philippines	99,8	99,8	NC	NC
Lectra Singapore Pte Ltd	Singapour	Singapour	100,0	100,0	NC	NC

(1) IG : intégration globale – NC : non consolidé.

La société a créé en avril 2014 une nouvelle filiale en Corée du Sud, Lectra Korea, afin d'accélérer son développement en Asie.

Cette filiale a repris, le 1<sup>er</sup> mai 2014, les activités de l'agent qui représentait Lectra depuis de nombreuses années dans ce pays. Le coût du rachat par Lectra de ses activités est présenté sur la ligne « Coût d'acquisition des activités rachetées » du tableau des flux de trésorerie. L'incidence de la création de cette filiale et de cette reprise d'activités sur le compte de résultat et l'état de la situation financière du Groupe est négligeable, l'essentiel des ventes dans ce pays était préalablement facturé par Lectra SA.

Lectra Korea est consolidée depuis le 1<sup>er</sup> mai 2014 par intégration globale.

Il n'y a pas eu d'autre variation de périmètre en 2014, et il n'y en avait pas eu en 2013.

Compte tenu du pourcentage d'intérêt de la société mère sur l'ensemble de ses filiales consolidées, le montant des participations ne donnant pas le contrôle, négligeable, n'est pas présenté dans les états financiers.

### **NOTE 3 POLITIQUE DE COUVERTURE DES RISQUES**

L'analyse des risques indiqués dans cette annexe aux comptes consolidés est principalement abordée dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration, au chapitre 4 « Facteurs de risques – Gestion des risques », au chapitre 17 « Évolution prévisible de l'activité et perspectives d'avenir », ainsi que dans le rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques et sur le gouvernement d'entreprise, au chapitre 2 « Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société », auxquels il convient de se référer.

#### **NOTE 3.1 RISQUES PROPRES AUX FLUCTUATIONS DE CHANGE – INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS**

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

##### *Impact concurrentiel*

Le Groupe vend sur des marchés mondiaux. Le principal concurrent du Groupe, une société américaine, fabrique

ses équipements en Chine, comme la majorité des autres concurrents. De ce fait, leurs coûts de revient sont essentiellement en yuans chinois, alors que ceux du Groupe sont en euros. Parallèlement, les prix de vente pratiqués sur de nombreux marchés sont en dollars américains ou en euros. Les parités de change entre ces trois devises ont donc un impact concurrentiel.

##### *Impact de conversion*

Dans le compte de résultat, la consolidation des comptes s'effectuant en euros, le chiffre d'affaires, la marge brute et le résultat opérationnel d'une filiale dont les transactions sont libellées dans une devise étrangère se trouvent affectés mécaniquement par les fluctuations de change lors de la conversion.

Dans l'état de la situation financière, l'impact concerne essentiellement les créances en devises, en particulier celles entre la société mère, Lectra SA, et ses filiales, et correspond à la variation entre les cours de change à la date de l'encaissement et ces mêmes cours à la date de la facturation. Cet impact se retrouve dans le résultat de change du compte de résultat.

Le risque de change est assumé par la maison mère.

Le Groupe a pour objectif de se prémunir à des conditions économiques raisonnables contre le risque de change sur l'ensemble de ses créances et de ses dettes libellées en devises et sur ses flux de trésorerie futurs. Les décisions prises en matière de couverture éventuelle tiennent compte des risques et de l'évolution des devises ayant un impact significatif sur la situation financière et concurrentielle du Groupe. L'essentiel du risque concerne le dollar américain.

Le Groupe cherche généralement à couvrir le risque du fait de son exposition opérationnelle nette sur le dollar américain (chiffre d'affaires moins total des charges libellées dans cette devise et dans les devises qui lui sont très fortement corrélées) par l'achat d'options de vente (*calls euros/puts dollar*) ou par des contrats de change à terme lorsque le coût financier de la couverture le justifie.

L'exposition du Groupe sur ses positions bilantielles est suivie en temps réel. À cet effet, il utilise des contrats de change à terme sur les créances et dettes concernées, lui permettant de couvrir des positions nettes de créances et de dettes en devises. Ainsi, tous les changements de valeur de ces instruments viennent compenser les gains

et pertes de change comptabilisés lors de la réévaluation des créances et dettes. Ces opérations de couverture ne sont toutefois pas traitées comme telles au sens de la norme IAS 39.

Les instruments financiers dérivés couvrant les flux futurs en devises sont comptabilisés à l'origine à leur juste valeur. Ils sont évalués par la suite à leur juste valeur à la clôture, égale à leur valeur de marché.

Les profits ou pertes qui découlent de cette revalorisation sont enregistrés en autres éléments du résultat global ou par le compte de résultat, selon que la couverture (ou la partie de couverture concernée) a été jugée efficace ou non efficace, au sens de la norme IAS 39.

Dans le cas où la revalorisation a été initialement constatée en autres éléments du résultat global, les profits ou les pertes cumulés sont ensuite inclus dans le résultat de la période dans laquelle la transaction initialement prévue se produit.

#### **NOTE 3.2 RISQUES DE TAUX D'INTÉRÊT**

Le Groupe, n'ayant plus de dettes financières, n'est plus soumis à des risques de taux.

Son endettement résiduel (€ 0,4 million au 31 décembre 2014) est constitué d'avances remboursables de R&D ne portant pas intérêt, consenties par des organismes publics.

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

#### **NOTE 3.3 RISQUES DE DÉPENDANCE VIS-À-VIS DES CLIENTS**

Il n'existe pas de risque significatif de dépendance vis-à-vis des clients dans la mesure où, en 2014 comme pour les années précédentes, aucun client individuel n'a représenté plus de 7 % du chiffre d'affaires consolidé, les 10 premiers clients ont représenté en cumul moins de 20 % et les 20 premiers, moins de 25 %.

#### **NOTE 3.4 RISQUES DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE**

Le risque de crédit auquel le Groupe est exposé en cas d'insolvabilité ou de défaillance d'un client, accentué dans le contexte de crise économique, peut avoir un impact négatif sur le résultat du Groupe.

Le Groupe accorde une attention particulière à la sécurité du paiement des systèmes et des services qu'il délivre à ses clients. Il gère ce risque au travers de nombreuses procédures, qui comprennent en particulier une analyse préventive de la solvabilité et prévoient l'application stricte et systématique de nombreuses mesures en cas de dépassement par un client d'une échéance de paiement.

L'exposition du Groupe à des risques de contrepartie est liée à ses placements de trésorerie et aux contrats souscrits dans le cadre de sa politique de couverture de risque de change.

Les excédents de trésorerie du Groupe sont uniquement constitués de compte à vue rémunérés auprès de banques internationales de premier plan. Les contrats de couverture du risque de change sont négociés exclusivement en France, auprès des trois banques de la société. Les valeurs d'actif correspondantes sont suivies régulièrement.

#### **NOTE 3.5 RISQUES DE LIQUIDITÉ**

Le principal indicateur suivi par la Direction du Groupe permettant de mesurer un éventuel risque de liquidité est le montant de la trésorerie disponible, comparé aux prévisions de trésorerie sur un horizon de six mois. Le risque que le Groupe soit confronté à une difficulté de trésorerie à court terme est quasi nul. La trésorerie disponible constitue une réserve de liquidité importante et suffisante.

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

#### **NOTE 4 VERSEMENT DE DIVIDENDE**

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 avril 2015 de distribuer en 2015, au titre de l'exercice 2014, un dividende de € 0,25 par action.

La société a versé un dividende de € 0,22 par action en 2014 au titre de l'exercice 2013.

#### **TAXE SUR LES DIVIDENDES**

La deuxième loi de finances rectificative pour 2012 du 16 août 2012 a créé une taxe sur les dividendes sous la forme d'une contribution additionnelle à l'impôt sur les sociétés égale à 3 % des montants distribués par les sociétés passibles de l'impôt sur les sociétés en France.

Elle s'applique à tous les dividendes mis en paiement à compter du 17 août 2012 et doit être comptabilisée au moment de l'approbation des dividendes par le Conseil d'Administration.

Le montant de cette taxe sur les dividendes versés en 2014 au titre de l'exercice 2013 s'élève à € 197 milliers, et est comptabilisé en impôts au compte de résultat, conformément à la norme IAS 12.

#### **NOTE 5 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE**

Aucun événement important n'est à signaler depuis le 31 décembre 2014.

# NOTES SUR L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

consolidée

## NOTE 6 ÉCARTS D'ACQUISITION

La société a créé en avril 2014 une nouvelle filiale en Corée du Sud, qui a repris, le 1<sup>er</sup> mai 2014, les activités de l'agent qui représentait Lectra depuis de nombreuses années dans ce pays. Cette reprise des actifs et passifs liés aux activités de l'agent s'est accompagnée de la reconnaissance d'un écart d'acquisition de € 718 milliers au cours de clôture 2014. Aucune acquisition n'avait été réalisée au cours de l'exercice 2013.

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

	2014	2013
<b>Valeur comptable au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>29 986</b>	<b>31 132</b>
Variation de périmètre <sup>(1)</sup>	664	0
Dépréciation des écarts d'acquisition	0	(702)
Écarts de conversion	1 074	(444)
<b>Valeur comptable au 31 décembre</b>	<b>31 724</b>	<b>29 986</b>

(1) Intégration de Lectra Korea, cf. note 2.28.

Les UGT (unités génératrices de trésorerie) ont été définies comme étant une filiale commerciale ou un regroupement de plusieurs filiales commerciales qui partagent des ressources communes ; ces UGT disposent d'une autonomie suffisante pour générer des entrées de trésorerie de façon indépendante. Les secteurs opérationnels tels que définis dans la note 35 correspondent à des regroupements de ces UGT.

Des tests de dépréciation ont été réalisés sur les écarts d'acquisition figurant dans l'état de la situation financière en décembre 2014. Les projections utilisées sont basées sur le plan 2015-2017 de chaque UGT en fonction des réalisations 2014 et des prévisions d'évolution de chaque marché concerné et, au-delà de 2017, sur une projection à l'infini déterminée en appliquant un taux de croissance de 2 %.

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

Ils se décomposent comme suit :

- le coût des fonds propres a été déterminé à partir d'une estimation du taux sans risque relatif à chaque UGT majoré d'une prime de risque de marché de 5 % pondérée par le bêta du secteur ;
- la prime de risque spécifique a été déterminée pour chaque UGT. Elle est comprise entre 1,0 % et 1,5 % en fonction de l'estimation du risque pesant sur la réalisation du plan 2015-2017 ;
- le coût de la dette normative a été déterminé à partir des conditions de marché moyennes du quatrième trimestre 2014 et de la marge appliquée par les banques.

Les estimations des valeurs d'utilité des écarts d'acquisition ainsi réalisées en 2014 n'ont engendré aucune dépréciation dans le cadre de l'arrêté des comptes annuels.

En 2013, les tests de valeur sur l'UGT Espagne avaient conduit à ramener l'écart d'acquisition qui lui avait été affecté à zéro dans l'état de situation financière, se traduisant par une dépréciation de € 702 milliers comptabilisée sur la ligne « Dépréciation des écarts d'acquisition » du compte de résultat.

Au 31 décembre 2014, les écarts d'acquisition et les taux d'actualisation retenus dans les tests de dépréciation se répartissent comme suit sur les différentes UGT :

	2014		2013	
	Taux d'actualisation	Écart d'acquisition	Taux d'actualisation	Écart d'acquisition
Italie	6,6 %	12 004	8,2 %	12 004
France	7,0 %	2 324	8,5 %	2 324
Allemagne	7,0 %	4 631	8,5 %	4 631
Europe du Nord	7,0 %	1 590	8,5 %	1 590
Royaume-Uni	7,1 %	1 380	8,6 %	1 289
Portugal	6,7 %	220	8,3 %	220
<b>Total Europe</b>		<b>22 149</b>		<b>22 058</b>
Amérique du Nord	8,4 %	6 697	9,1 %	5 896
Amérique du Sud	10,6 %	445	14,8 %	392
<b>Total Amériques</b>		<b>7 142</b>		<b>6 287</b>
Japon	6,4 %	389	6,2 %	390
Grande Chine	8,5 %	633	10,1 %	558
Autres Pays Asie <sup>(1)</sup>	8,4 %	1 042	9,2 %	324
<b>Total Asie-Pacifique</b>		<b>2 065</b>		<b>1 272</b>
<b>Autres pays</b>	10,5 %	<b>368</b>	10,7 %	<b>368</b>
<b>Total</b>		<b>31 724</b>		<b>29 986</b>

(1) Intégration de Lectra Korea en 2014, cf. note 2.28.

L'application de taux d'actualisation avant impôts à des flux de trésorerie avant impôts conduit à une valorisation identique des UGT.

Les calculs de sensibilité suivants ont été réalisés :

- une augmentation de 1 point des taux d'actualisation ;
- une diminution pour chaque UGT de 1 point des hypothèses de croissance du chiffre d'affaires retenues dans l'élaboration du plan 2015-2017 ;
- une diminution de 1 point des taux de marge brute retenus dans l'élaboration du plan 2015-2017 ;
- une diminution de 1 point du taux de croissance à l'infini (de 2 % à 1 %).

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



## NOTE 7 AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

2013	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
<b>Valeur brute au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>19 755</b>	<b>2 095</b>	<b>1 117</b>	<b>22 968</b>
Acquisitions externes	907	74	39	1 020
Développements internes	859	0	0	859
Sorties	(321)	0	(1)	(322)
Écarts de conversion	(83)	0	(10)	(94)
<b>Valeur brute au 31 décembre 2013</b>	<b>21 117</b>	<b>2 169</b>	<b>1 145</b>	<b>24 431</b>
<b>Amortissements au 31 décembre 2013</b>	<b>(17 129)</b>	<b>(1 885)</b>	<b>(1 014)</b>	<b>(20 028)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2013</b>	<b>3 988</b>	<b>284</b>	<b>131</b>	<b>4 403</b>
<b>2014</b>	<b>Logiciels de gestion</b>	<b>Brevets et marques</b>	<b>Autres</b>	<b>Total</b>
<b>Valeur brute au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>21 117</b>	<b>2 169</b>	<b>1 145</b>	<b>24 431</b>
Acquisitions externes	857	49	0	906
Développements internes	992	0	0	992
Sorties	(702)	(309)	(39)	(1 050)
Écarts de conversion	91	0	10	102
<b>Valeur brute au 31 décembre 2014</b>	<b>22 356</b>	<b>1 909</b>	<b>1 116</b>	<b>25 381</b>
<b>Amortissements au 31 décembre 2014</b>	<b>(18 258)</b>	<b>(1 676)</b>	<b>(1 041)</b>	<b>(20 975)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2014</b>	<b>4 097</b>	<b>233</b>	<b>76</b>	<b>4 406</b>

Les amortissements ont évolué comme suit :

2013	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
<b>Amortissements au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>(15 916)</b>	<b>(1 783)</b>	<b>(996)</b>	<b>(18 695)</b>
Dotations aux amortissements	(1 595)	(102)	(23)	(1 720)
Sorties	323	0	2	324
Écarts de conversion	60	0	3	63
<b>Amortissements au 31 décembre 2013</b>	<b>(17 129)</b>	<b>(1 885)</b>	<b>(1 014)</b>	<b>(20 028)</b>
<b>2014</b>	<b>Logiciels de gestion</b>	<b>Brevets et marques</b>	<b>Autres</b>	<b>Total</b>
<b>Amortissements au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>(17 129)</b>	<b>(1 885)</b>	<b>(1 014)</b>	<b>(20 028)</b>
Dotations aux amortissements	(1 765)	(94)	(21)	(1 880)
Sorties	693	304	0	997
Écarts de conversion	(57)	0	(6)	(63)
<b>Amortissements au 31 décembre 2014</b>	<b>(18 258)</b>	<b>(1 676)</b>	<b>(1 041)</b>	<b>(20 975)</b>

## LOGICIELS DE GESTION

Dans le cadre de l'évolution et de l'amélioration continue de ses systèmes d'information, le Groupe a acquis en 2013 et 2014 les licences de nouveaux logiciels de gestion ainsi que des licences supplémentaires de logiciels déjà en utilisation. Les investissements concernent les coûts d'acquisition de licences, de développement et de paramétrage de ces logiciels.

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

## AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les autres immobilisations incorporelles au 31 décembre 2014 sont pour l'essentiel complètement amorties depuis de nombreuses années. La valeur nette résiduelle de ces immobilisations s'élève à € 76 milliers.

## NOTE 8 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

2013	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
<b>Valeur brute au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>10 663</b>	<b>16 009</b>	<b>24 738</b>	<b>51 411</b>
Investissements	14	532	2 369	2 915
Mises au rebut/cessions	(239)	(647)	(5 454)	(6 340)
Écarts de conversion	0	(102)	(326)	(428)
<b>Valeur brute au 31 décembre 2013</b>	<b>10 439</b>	<b>15 792</b>	<b>21 327</b>	<b>47 558</b>
<b>Amortissements au 31 décembre 2013</b>	<b>(6 625)</b>	<b>(11 303)</b>	<b>(16 301)</b>	<b>(34 230)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2013</b>	<b>3 813</b>	<b>4 489</b>	<b>5 026</b>	<b>13 328</b>
<b>2014</b>	<b>Terrains et constructions</b>	<b>Agencements et aménagements</b>	<b>Matériels et autres</b>	<b>Total</b>
<b>Valeur brute au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>10 439</b>	<b>15 792</b>	<b>21 327</b>	<b>47 558</b>
Investissements	491	1 301	3 088	4 880
Variation de périmètre <sup>(1)</sup>	672	5	10	687
Mises au rebut/cessions	(15)	(496)	(1 149)	(1 660)
Transferts	0	8	(8)	0
Écarts de conversion	55	310	275	640
<b>Valeur brute au 31 décembre 2014</b>	<b>11 641</b>	<b>16 919</b>	<b>23 544</b>	<b>52 105</b>
<b>Amortissements au 31 décembre 2014</b>	<b>(6 724)</b>	<b>(11 996)</b>	<b>(16 937)</b>	<b>(35 658)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2014</b>	<b>4 917</b>	<b>4 923</b>	<b>6 606</b>	<b>16 447</b>

(1) Intégration de Lectra Korea, cf. note 2.28.

Les amortissements ont évolué comme suit :

	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
<b>2013</b>				
<b>Amortissements au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>(6 766)</b>	<b>(11 072)</b>	<b>(20 615)</b>	<b>(38 452)</b>
Dotations aux amortissements	(98)	(958)	(1 344)	(2 400)
Mises au rebut/cessions	239	635	5 430	6 304
Écarts de conversion	0	91	228	320
<b>Amortissements au 31 décembre 2013</b>	<b>(6 625)</b>	<b>(11 303)</b>	<b>(16 301)</b>	<b>(34 230)</b>
<b>2014</b>				
<b>Amortissements au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>(6 625)</b>	<b>(11 303)</b>	<b>(16 301)</b>	<b>(34 230)</b>
Dotations aux amortissements	(102)	(884)	(1 589)	(2 575)
Mises au rebut/cessions	3	441	1 118	1 563
Transferts	0	0	0	0
Écarts de conversion	0	(251)	(165)	(416)
<b>Amortissements au 31 décembre 2014</b>	<b>(6 724)</b>	<b>(11 996)</b>	<b>(16 937)</b>	<b>(35 658)</b>

Le Groupe avait procédé, au cours de l'exercice 2013, à un inventaire d'une partie de ses immobilisations corporelles qui avait conduit à la sortie de certains de ses actifs, amortis en totalité et devenus obsolètes. L'impact de ces sorties en valeur brute était de € 239 milliers sur les terrains et constructions, € 288 milliers pour les agencements et aménagements, et de € 3 820 milliers pour les matériels et autres.

Par ailleurs, l'essentiel du solde de la ligne « Mises au rebut/cessions » en 2013 résultait du déménagement de certaines filiales du Groupe.

#### TERRAINS ET CONSTRUCTIONS

Les terrains et constructions concernent principalement le site industriel de Bordeaux-Cestas (France) pour un montant brut, après déduction des subventions d'investissement perçues, de € 10 914 milliers et un montant net de € 4 197 milliers, au 31 décembre 2014. Ils incluent également les locaux de Lectra Korea, situés à Séoul, rachetés le 1<sup>er</sup> mai 2014 pour un montant brut de € 672 milliers.

Le site de Bordeaux-Cestas s'étend sur une superficie de 11,6 hectares et les bâtiments représentent une surface au sol de 29 758 m<sup>2</sup>. Ces terrains et constructions avaient été acquis par la société pour partie par crédit-bail (la société en était devenue propriétaire en octobre 2002) et pour partie en biens propres. Ils sont intégralement payés. Des investissements sont régulièrement réalisés sur le site de Bordeaux-Cestas. En 2014, ils correspondent à l'extension du restaurant d'entreprise pour un espace réceptif clients.

Au 31 décembre 2014, les terrains, non amortissables, représentent une valeur brute totale de € 984 milliers.

Les constructions, représentent une valeur brute totale de € 10 657 milliers, amortie à hauteur de € 6 724 milliers.

#### AGENCEMENTS ET AMÉNAGEMENTS

Les agencements et aménagements concernent le site industriel de Bordeaux-Cestas ainsi que les aménagements réalisés dans l'ensemble des filiales du Groupe pour un montant brut de € 16 919 milliers et un montant net de € 4 923 milliers au 31 décembre 2014.

Des investissements d'agencements et d'aménagements ont été réalisés en 2013 (€ 532 milliers) et en 2014 (€ 1 301 milliers) dans l'ensemble du Groupe. En 2014, ils correspondent principalement, sur le site de Bordeaux-Cestas, à l'extension du restaurant d'entreprise pour un espace réceptif clients et au réaménagement de l'*International Advanced Technology & Conference Center*. En 2013, la majorité du montant concernait la filiale américaine, qui s'était installée dans de nouveaux locaux à Atlanta, ainsi que la filiale à Hong Kong, qui avait aussi changé de bureaux.

#### MATÉRIELS ET AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les acquisitions de matériels et autres immobilisations corporelles réalisées en 2014 et 2013 concernent essentiellement du matériel informatique ainsi que des moules et outillages de production pour le site industriel de Bordeaux-Cestas, ainsi que, en 2013, de nouveaux matériels liés aux nouveaux locaux de la filiale américaine.

#### NOTE 9 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

	Titres	Autres actifs financiers non courants	Total
<b>2013</b>			
<b>Valeur brute au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>2 559</b>	<b>972</b>	<b>3 530</b>
Augmentations	0	2 407	2 407
Diminutions	0	(2 177)	(2 177)
Écarts de conversion	0	(72)	(72)
<b>Valeur brute au 31 décembre 2013</b>	<b>2 559</b>	<b>1 130</b>	<b>3 689</b>
<b>Dépréciations au 31 décembre 2013</b>	<b>(1 567)</b>	<b>0</b>	<b>(1 567)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2013</b>	<b>991</b>	<b>1 130</b>	<b>2 121</b>
<b>2014</b>			
<b>Valeur brute au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>2 559</b>	<b>1 130</b>	<b>3 689</b>
Augmentations	0	2 547	2 547
Variation de périmètre <sup>(1)</sup>	0	36	36
Diminutions	(308)	(2 550)	(2 859)
Écarts de conversion	0	51	51
<b>Valeur brute au 31 décembre 2014</b>	<b>2 251</b>	<b>1 213</b>	<b>3 463</b>
<b>Dépréciations au 31 décembre 2014</b>	<b>(1 415)</b>	<b>0</b>	<b>(1 415)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2014</b>	<b>835</b>	<b>1 213</b>	<b>2 048</b>

(1) Intégration de Lectra Korea, cf. note 2.28.

#### TITRES

Les titres concernent exclusivement les sociétés non intégrées dans le périmètre de consolidation. La diminution enregistrée en 2014 résulte de la liquidation de la filiale chypriote, sans activité depuis de nombreuses années ; la totalité des actifs de cette ancienne filiale ayant été intégralement provisionnée auparavant (principalement en provision pour risques, cf. note 21), cette liquidation n'a eu aucun impact sur le résultat ou la trésorerie du Groupe.

Au 31 décembre 2014, quatre filiales commerciales non significatives, tant individuellement qu'en cumul, ne sont pas consolidées. L'essentiel de l'activité commerciale réalisée par ces filiales est facturé directement par la société mère Lectra SA (cf. note 10).

#### AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Les autres actifs financiers non courants au 31 décembre 2014 sont essentiellement composés de dépôts et de cautionnements pour € 909 milliers (€ 824 milliers au 31 décembre 2013), ainsi que du montant mis à disposition d'Exane BNP Paribas par la société, qui s'élève, au 31 décembre 2014, à € 304 milliers, en plus des actions de la société détenues dans le cadre du contrat de liquidité (cf. note 15.2).

Le montant cumulé de l'ensemble des transactions sur actions propres réalisées par Exane BNP Paribas dans le cadre du contrat de liquidité figure dans les augmentations (ventes d'actions) et les diminutions (achats d'actions) des autres actifs financiers non courants (cf. note 15.2).

Les flux de la période comprennent également les liquidités échangées entre la société et Exane BNP Paribas, dans le cadre du contrat de liquidité géré par cette dernière.

#### NOTE 10 INFORMATIONS SUR LES TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les montants ci-après concernent l'exercice 2014 ou le 31 décembre 2014, selon le cas.

Type de transaction	Poste concerné dans les états financiers consolidés	Sociétés non consolidées dans le périmètre de consolidation	Montants
<b>Créances</b> <sup>(1)</sup>	Clients et comptes rattachés	Lectra Chile SA (Chili)	226
		Lectra Philippines Inc. (Philippines)	364
		Lectra Israel Ltd (Israël)	407
<b>Dettes</b> <sup>(1)</sup>	Fournisseurs et autres passifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(802)
<b>Ventes</b> <sup>(2)</sup>	Chiffre d'affaires	Lectra Chile SA (Chili)	59
		Lectra Israel Ltd (Israël)	30
		Lectra Philippines Inc. (Philippines)	109
<b>Commissions</b> <sup>(2)</sup>	Frais commerciaux, généraux et administratifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(187)
		Lectra Philippines Inc. (Philippines)	(39)
<b>Personnel facturé</b> <sup>(2)</sup>	Frais commerciaux, généraux et administratifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(675)
<b>Honoraires</b> <sup>(2)</sup>	Frais commerciaux, généraux et administratifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(80)

(1) Les montants entre parenthèses indiquent un poste au passif de l'état de la situation financière ; une absence de signe, un poste à l'actif.

(2) Les montants entre parenthèses indiquent une charge de l'exercice ; une absence de signe, un produit de l'exercice.

Les parties concernées sont toutes des filiales non consolidées qui agissent en qualité d'agent ou de distributeur des produits de la société dans leurs pays respectifs. Les transactions afférentes correspondent principalement aux achats effectués auprès de la société mère pour leur activité locale ou aux frais et commissions facturés à la société mère pour assurer leur fonctionnement lorsqu'elles jouent un rôle d'agent, ce qui est généralement le cas pour les ventes de nouveaux systèmes.

Les transactions avec les administrateurs se limitent à des éléments de rémunérations et sont détaillées dans les notes 28.6 et 28.7.

## NOTE 11 IMPÔTS

### NOTE 11.1 IMPÔTS DE L'EXERCICE

	2014	2013
Impôts courants	(5 355)	(3 916)
Impôts différés	312	(1 393)
<b>Produit net (charge nette)</b>	<b>(5 043)</b>	<b>(5 309)</b>

Le crédit d'impôt recherche, applicable en France, est présenté en déduction des dépenses de recherche et de développement (cf. note 26). Il s'élève à € 6 829 milliers en 2014 (€ 6 346 milliers en 2013), auxquels s'ajoutent € 716 milliers de reprise de provision à la suite d'une décision du Conseil d'État validant la prise en compte de l'intéressement et de la participation dans l'assiette de son calcul (cf. note 14).

Le crédit d'impôt compétitivité et emploi, applicable en France depuis 2013, est présenté en déduction des dépenses de personnel correspondantes (cf. note 28). Il s'élève à € 825 milliers en 2014 (€ 520 milliers en 2013).

Ces deux crédits d'impôt ne figurent donc pas dans la charge nette d'impôt des deux exercices présentés.

### NOTE 11.2 TAUX EFFECTIF D'IMPÔT

	2014	2013
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>19 396</b>	<b>27 084</b>
Taux d'impôt courant applicable en France	33,9 %	33,4 %
<b>Charge au taux d'impôt courant applicable en France</b>	<b>(6 567)</b>	<b>(9 056)</b>
Effet des différences de taux des pays étrangers	570	678
Effet de la diminution des impôts différés actifs non reconnus	(245)	2 312
Effet des crédits d'impôt <sup>(1)</sup>	2 924	2 328
Effet de la CVAE <sup>(2)</sup>	(707)	(640)
Effet des autres produits non imposables et charges non déductibles <sup>(3)</sup>	(423)	(796)
Autres	(597)	(135)
<b>Produit net (charge nette) d'impôt</b>	<b>(5 043)</b>	<b>(5 309)</b>
<b>Taux effectif d'impôt consolidé</b>	<b>26,0 %</b>	<b>19,6 %</b>

(1) Correspond essentiellement à la non-fiscalisation du crédit d'impôt recherche et du crédit d'impôt compétitivité et emploi figurant dans le résultat avant impôts.

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

(3) Correspond principalement aux produits ou charges de l'exercice qui ne seront jamais taxables ou déductibles fiscalement, dont notamment la neutralisation fiscale de certaines écritures de consolidation.

La charge nette d'impôt de l'exercice 2013 tenait compte d'une diminution des impôts différés non reconnus de la filiale espagnole pour un montant de € 2 238 milliers. La fin du litige contre Induyco et l'encaissement du solde des € 11,1 millions restant dus avaient en effet permis l'activation complète du solde des actifs d'impôts différés de cette filiale.

### NOTE 11.3 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Compte tenu des incertitudes sur la capacité de certaines filiales à réaliser des bénéfices futurs, l'intégralité ou une partie de leurs pertes fiscales et de leurs autres bases n'ont pas donné lieu à la comptabilisation d'un actif d'impôts différés. Le Groupe estime à environ cinq ans le délai raisonnable d'utilisation des pertes fiscales. Au-delà de cette période, la fiabilité des prévisions d'activité étant jugée insuffisante, la quote-part de leurs bases qui ne serait pas utilisée dans les cinq prochaines années n'est pas comptabilisée. Les prévisions réalisées afin de déterminer le calendrier d'utilisation des reports déficitaires, dont les hypothèses sont conformes à celles utilisées dans les tests de dépréciation, l'ont été sur la base d'un plan à trois ans du Groupe, extrapolé à cinq ans, revu chaque année, décliné selon les objectifs stratégiques de chacune des sociétés concernées et tenant compte des difficultés conjoncturelles et de l'environnement macroéconomique dans lequel elle évolue.

Au 31 décembre 2014, le montant des actifs d'impôts différés non reconnu représente € 5 086 milliers ; il était de € 4 299 milliers au 31 décembre 2013. Ce montant provient principalement de la filiale américaine dont les impôts différés font l'objet d'une activation partielle et pour laquelle les pertes fiscales sont reportables pendant vingt ans, portant les échéances d'utilisation les plus lointaines à 2029. En 2013, la fin du litige contre Induyco et l'encaissement du solde de € 11,1 millions qui restait dû avaient permis une activation complète du solde des impôts différés de la filiale espagnole.

La quote-part des impôts différés comptabilisés directement en réserves sur l'exercice représente un montant positif de € 348 milliers, correspondant principalement à la fiscalisation des écarts actuariels relatifs à la comptabilisation des engagements de retraite (€ 192 milliers en 2013).

Les impôts différés sont présentés par nature de différences temporelles dans les tableaux ci-dessous :

	2012	Impact résultat	Impact réserves	Écarts de conversion	2013
Pertes fiscales reportables	3 955	(2 050)	0	(73)	1 832
Amortissement des immobilisations	299	(114)	0	12	197
Dépréciation des créances clients	654	71	0	(7)	718
Dépréciation des stocks	1 159	84	0	(169)	1 074
Autres différences temporelles	2 722	616	192	(180)	3 350
<b>Total</b>	<b>8 791</b>	<b>(1 393)</b>	<b>192</b>	<b>(417)</b>	<b>7 171</b>

	2013	Impact résultat	Impact réserves	Écarts de conversion	2014
Pertes fiscales reportables	1 832	17	0	97	1 945
Amortissement des immobilisations	197	(110)	0	(38)	50
Dépréciation des créances clients	718	(63)	0	11	667
Dépréciation des stocks	1 074	288	37	228	1 627
Instruments financiers	0	164	0	(164)	0
Autres différences temporelles	3 350	16	311	118	3 795
<b>Total</b>	<b>7 171</b>	<b>312</b>	<b>348</b>	<b>252</b>	<b>8 084</b>



#### NOTE 11.4 ÉCHÉANCIER DES PERTES FISCALES REPORTABLES ACTIVÉES

	Utilisables			Total
	Jusqu'en 2015	De 2016 à 2020	Au-delà de 2020	
Impôts différés sur pertes fiscales <sup>(1)</sup>	40	289	1 616	1 945

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

#### NOTE 12 STOCKS

	2014	2013
Stocks de matières premières	22 441	22 660
Produits finis et travaux en cours <sup>(1)</sup>	7 024	6 052
<b>Valeur brute</b>	<b>29 465</b>	<b>28 712</b>
Stocks de matières premières	(4 913)	(5 776)
Produits finis et travaux en cours <sup>(1)</sup>	(2 703)	(2 187)
<b>Dépréciations</b>	<b>(7 617)</b>	<b>(7 963)</b>
Stocks de matières premières	17 528	16 884
Produits finis et travaux en cours <sup>(1)</sup>	4 321	3 865
<b>Valeur nette</b>	<b>21 848</b>	<b>20 748</b>

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

En 2014, € 935 milliers de stocks dépréciés à 100 % ont été mis au rebut (€ 901 milliers en 2013), diminuant de ce fait la valeur brute et les dépréciations du même montant. Les dépréciations de stock comptabilisées en charges s'élèvent à € 2 290 milliers (€ 2 008 milliers en 2013). Les reprises de dépréciations résultant des opérations de vente représentent un montant de € 1 731 milliers (€ 647 milliers en 2013) qui a été comptabilisé en diminution des charges de la période.

#### NOTE 13 CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

	2014	2013
Clients et comptes rattachés brut	55 350	55 340
Dépréciations	(4 819)	(5 071)
<b>Total clients et comptes rattachés net</b>	<b>50 531</b>	<b>50 269</b>

Les comptes clients au 31 décembre 2014 intègrent € 48 096 milliers hors taxes de contrats récurrents, autres prestations et matériels facturés d'avance, relatifs à l'exercice 2015 (€ 43 008 milliers hors taxes au 31 décembre 2013, relatifs à l'exercice 2014). La contrepartie est enregistrée dans les produits constatés d'avance (cf. note 20). Les contrats récurrents sont généralement payables le premier jour de la période qu'ils couvrent. Afin d'en optimiser l'encaissement, le Groupe s'efforce d'en facturer le plus grand nombre d'avance. Ainsi, au 31 décembre 2014, les créances clients nettes des produits constatés d'avance s'élèvent à € 2 435 milliers (€ 7 261 milliers au 31 décembre 2013). Cette diminution illustre une amélioration de la rapidité des encaissements.

Le Groupe déprécie son poste clients à partir d'une analyse individuelle des créances échues. L'évolution des dépréciations sur les comptes clients et rattachés peut être analysée comme suit :

	2014	2013
<b>Dépréciations au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(5 071)</b>	<b>(5 730)</b>
Complément de dépréciations	(2 002)	(2 109)
Reprise de dépréciations devenues sans objet	114	195
Reprise de dépréciations sur créances encaissées	899	941
Reprise de dépréciations sur créances irrécouvrables abandonnées	1 291	1 602
Écarts de conversion	(50)	30
<b>Dépréciations au 31 décembre</b>	<b>(4 819)</b>	<b>(5 071)</b>

Les mouvements relatifs aux dépréciations sur les clients et comptes rattachés bruts, nets des créances irrécouvrables, figurent en « Frais commerciaux, généraux et administratifs » dans le compte de résultat, sur la ligne « Dotations nettes aux provisions d'exploitation » (cf. note 27).

L'analyse des créances brutes par échéance est présentée dans le tableau ci-dessous :

	2014	2013
Créances non échues	43 699	43 290
Créances échues, dont :	11 651	12 050
– depuis moins d'un mois	3 301	3 098
– entre un et trois mois	1 930	1 788
– depuis plus de trois mois	6 420	7 164
<b>Total</b>	<b>55 350</b>	<b>55 340</b>

La quasi-totalité du montant de € 4 819 milliers des dépréciations des créances au 31 décembre 2014 est relative aux créances échues depuis plus de trois mois.

#### NOTE 14 AUTRES ACTIFS COURANTS

	2014	2013
Crédit d'impôt recherche et crédit d'impôt compétitivité et emploi	23 046	22 294
Actualisation de la créance de crédit d'impôt recherche	(23)	(182)
Autres créances à caractère fiscal	2 689	1 783
Acomptes d'impôt sur les sociétés	2 349	1 470
Créances sur le personnel et les organismes sociaux	251	236
Autres actifs courants	3 838	3 398
<b>Total autres actifs courants</b>	<b>32 149</b>	<b>28 999</b>

## CRÉDIT D'IMPÔT RECHERCHE ET CRÉDIT D'IMPÔT COMPÉTITIVITÉ ET EMPLOI

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

Au 31 décembre 2014, la société détient une créance de € 23 046 milliers sur le Trésor public français.

Jusqu'à présent, elle avait imputé la créance correspondant au crédit d'impôt recherche ayant le plus d'antériorité (2010) sur l'impôt sur les sociétés.

La position du Trésor public, dont la société a eu connaissance en octobre 2014, lors du remboursement du crédit d'impôt recherche de 2010, est au contraire d'imputer le crédit d'impôt d'un exercice sur l'impôt sur les sociétés du même exercice. De ce fait, aucune charge d'impôt n'ayant été comptabilisée en 2010, la société a été remboursée de la totalité du crédit d'impôt recherche de 2010 (€ 5 729 milliers).

Ainsi, la créance de € 23 046 milliers au 31 décembre 2014 se décompose de la façon suivante :

- solde du crédit d'impôt recherche, après imputation sur l'impôt sur les sociétés de chaque exercice, pour 2014 (€ 5 724 milliers), 2013 (€ 6 083 milliers), 2012 (€ 5 082 milliers) et 2011 (€ 4 812 milliers) ;
- crédit d'impôt compétitivité et emploi comptabilisé et non utilisé en 2014 (€ 825 milliers) et en 2013 (€ 520 milliers).

Par ailleurs, la société intégrait les dépenses d'intéressement et de participation dans l'assiette annuelle de calcul du crédit d'impôt recherche qu'elle comptabilisait. La position prise par l'administration fiscale de requalification du caractère éligible de ces dépenses avait conduit la société à comptabiliser, pour les années 2010 à 2013 concernées, une provision égale à la quote-part de crédit d'impôt recherche annuel assise sur ces bases. Dans sa décision du 12 mars 2014, le Conseil d'État a confirmé le caractère éligible de ces dépenses pour les exercices concernés, rejetant ainsi la position adoptée jusqu'alors par l'administration fiscale française. La société a donc repris, au premier trimestre 2014, la provision de € 716 milliers qu'elle avait constituée, sans impact sur la créance comptabilisée, qui n'en tenait pas compte.

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 et, le cas échéant, le crédit d'impôt compétitivité et emploi de chaque exercice. Elle devrait donc percevoir le remboursement du solde de ces crédits d'impôt non imputés comme suit : 2015 (crédit d'impôt 2011), 2016 (crédit d'impôt 2012), 2017 (crédits d'impôt 2013) et 2018 (crédits d'impôt 2014). Cette situation perdurera tant que le montant des crédits d'impôt annuels sera supérieur à celui de l'impôt sur les sociétés à payer.

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

## AUTRES CRÉANCES FISCALES

Au 31 décembre 2014, les autres créances à caractère fiscal comprennent essentiellement la TVA récupérable dans les comptes de la société mère et de ses filiales.

## AUTRES ACTIFS COURANTS

Les autres actifs courants comprennent des frais de loyers, d'assurance et de location de matériel constatés d'avance.

## NOTE 15 CAPITAUX PROPRES

### NOTE 15.1 CAPITAL SOCIAL, PRIMES D'ÉMISSION ET DE FUSION

Le capital social au 31 décembre 2014 est de € 30 329 114 divisé en 30 329 114 actions d'une valeur nominale de € 1,00 (il était de € 29 664 415 divisé en 29 664 415 actions d'une valeur nominale de € 1,00 au 31 décembre 2013).

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, il a été augmenté de 664 699 actions du fait de la levée d'options de souscription d'actions, soit une augmentation de € 2 904 milliers du capital social et de la prime d'émission (émission de 716 100 actions en 2013).

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

Les tableaux ci-dessous détaillent les mouvements intervenus sur le nombre d'actions, le capital social et les primes d'émission et de fusion au cours des exercices 2014 et 2013.

#### Note 15.1.1 Capital social

	2014		2013	
	Nombre d'actions	Capital Social (en euros)	Nombre d'actions	Capital social (en euros)
<b>Capital social au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>29 664 415</b>	<b>29 664 415</b>	<b>28 948 315</b>	<b>28 948 315</b>
Exercice d'options de souscription d'actions	664 699	664 699	716 100	716 100
<b>Capital social au 31 décembre</b>	<b>30 329 114</b>	<b>30 329 114</b>	<b>29 664 415</b>	<b>29 664 415</b>

Les actions composant le capital social sont entièrement libérées.

#### Note 15.1.2 Primes d'émission et de fusion

	2014	2013
<b>Primes d'émission et de fusion au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>5 043</b>	<b>2 600</b>
Exercice d'options de souscription d'actions	2 239	2 443
<b>Primes d'émission et de fusion au 31 décembre</b>	<b>7 282</b>	<b>5 043</b>

### NOTE 15.2 ACTIONS DÉTENUES EN PROPRE

L'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires du 30 avril 2014 a renouvelé le programme de rachat d'actions de la société en vigueur autorisant le Conseil d'Administration à intervenir sur ses propres actions. Cette autorisation a pour seul objet d'assurer l'animation du marché réalisée par un prestataire de services d'investissement intervenant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AFEI, ou toute autre charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers.

Depuis le 21 mai 2012, Lectra a confié à Exane BNP Paribas l'animation de son titre dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Association Française des Marchés Financiers (AMAFI) reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers.

Les moyens mis à disposition de l'ancien contrat ont été portés au crédit du compte de liquidité du nouveau contrat (147 730 actions Lectra et une somme de € 14 milliers, soit une contre-valeur totale d'environ € 635 milliers).

Lectra peut augmenter les actifs affectés à ce contrat, si nécessaire, à concurrence de € 1 000 milliers, sans toutefois dépasser la contre-valeur de 150 000 actions Lectra.

La société détenait, au 31 décembre 2014, 14 932 actions, soit 0,05 % du capital dans le cadre du contrat de liquidité (0,04 % au 31 décembre 2013) pour un montant total de € 133 milliers (€ 83 milliers au 31 décembre 2013), soit un prix de revient moyen de € 8,91 par action. Ce montant a été déduit des capitaux propres. Elle ne détient aucune action en propre en dehors du contrat de liquidité.

	2014			2013		
	Nombre d'actions	Montant	Cours moyen par action (en euros)	Nombre d'actions	Montant	Cours moyen par action (en euros)
<b>Actions détenues en propre au 1<sup>er</sup> janvier (valeur historique)</b>	10 408	(83)	8,01	84 284	(380)	4,51
<b>Contrat de liquidité</b>						
Achats (au cours d'achat)	302 206	(2 403)	7,95	233 215	(1 389)	5,96
Ventes (au cours de réalisation)	(297 682)	2 401	8,07	(307 091)	1 827	5,95
<b>Flux net de trésorerie de l'exercice <sup>(1)</sup></b>	<b>4 524</b>	<b>(2)</b>		<b>(73 876)</b>	<b>438</b>	
Plus-values (moins-values) de cession		48			141	
<b>Actions détenues en propre au 31 décembre (valeur historique)</b>	<b>14 932</b>	<b>(133)</b>	<b>8,91</b>	<b>10 408</b>	<b>(83)</b>	<b>8,01</b>

(1) Un chiffre négatif correspond à un décaissement net du fait des achats et des ventes par la société de ses propres actions.

### NOTE 15.3 DROITS DE VOTE

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel au capital qu'elles représentent.

Toutefois, un droit de vote double existait, selon certaines conditions, jusqu'au 3 mai 2001.

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 3 mai 2001 avait décidé que les actions dont l'inscription sous la forme nominative a été demandée postérieurement au 15 mai 2001, ainsi que les actions acquises après cette date, ne peuvent plus bénéficier du droit de vote double (sauf cas particuliers visés dans la résolution correspondante adoptée par ladite Assemblée Générale Extraordinaire). Par ailleurs, André Harari, Président du Conseil d'Administration, et Daniel Harari, Directeur Général, avaient procédé à l'époque, à leur initiative, à l'annulation des droits de vote double qui étaient attachés à leurs actions.

Le Conseil d'Administration a jugé utile de convoquer une Assemblée Générale Extraordinaire le 26 septembre 2014 pour se prononcer sur des mises à jour et simplifications des statuts de la société, notamment sur le maintien du principe une action égale une voix à la suite de l'entrée en vigueur de la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 (« loi Florange »), qui a renversé le principe en place jusqu'alors en disposant que le droit de vote double pour les actions inscrites au nominatif depuis au moins deux ans au nom du même actionnaire sera désormais de droit dans les sociétés cotées, sauf disposition contraire des statuts adoptée après promulgation de la loi.

Suivant les recommandations du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale Extraordinaire du 26 septembre 2014 a maintenu à une quasi-unanimité (99 %) le principe d'une action égale une voix, en dérogeant à cette nouvelle loi et modifié en conséquence les statuts de la société.

De ce fait, au 31 décembre 2014, 29 958 002 actions sont assorties d'un droit de vote simple, et seules 371 112 actions (soit 1,2 % du capital) bénéficient d'un droit de vote double. Aucune autre action n'est susceptible de bénéficier à terme du droit de vote double.

Le nombre total de droits de vote au 31 décembre 2014 est en principe de 30 700 226 ; il est réduit à 30 685 294 en raison des actions détenues en propre à cette date dans le cadre du contrat de liquidité, qui sont privées du droit de vote.

#### NOTE 15.4 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS STATUTAIRES

En dehors des seuils prévus par la loi, il n'y a pas d'obligation statutaire particulière en matière de franchissements de seuils.

#### NOTE 15.5 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Au 31 décembre 2014, 201 salariés sont bénéficiaires de 2 060 074 options et 37 anciens salariés détiennent toujours 61 363 options ; au total, 238 personnes sont bénéficiaires d'options (respectivement 182, 28 et 210 au 31 décembre 2013). À cette même date, le nombre maximal d'actions susceptibles de composer le capital social, y compris les actions nouvelles pouvant être émises par exercice de droits en vigueur donnant vocation à la souscription d'actions nouvelles, est de 32 450 551 et se décompose comme suit :

- capital social : 30 329 114 actions ;
- options de souscription d'actions : 2 121 437 options.

Chaque option donne le droit de souscrire à une action nouvelle d'une valeur nominale de € 1,00 au prix d'exercice fixé par le Conseil d'Administration le jour de son attribution (le cas échéant ajusté du fait de l'OPRA réalisée en mai 2007). Si toutes les options en vigueur étaient exercées – que leur droit d'exercice soit définitivement acquis par leur bénéficiaire ou qu'il reste à acquérir – et quel que soit leur prix d'exercice par rapport au cours de Bourse du 31 décembre 2014, il en résulterait une augmentation totale du capital de € 2 121 437, assortie d'une prime d'émission totale de € 10 190 814. Aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été ouvert par les filiales de la société mère.

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

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

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

La juste valeur des options attribuées en 2014 et 2013 a été évaluée à la date d'attribution selon la méthode Black & Scholes, à l'aide des hypothèses suivantes :

	2014	2013
Prix d'exercice (en euros)	8,50	6,25
Cours de l'action au jour de l'attribution (en euros)	7,80	5,14
Taux d'intérêt sans risque	1,84 %	1,81 %
Taux de dividende	2,82 %	4,28 %
Volatilité <sup>(1)</sup>	17,70 %	17,60 %
Durée de vie des options	4 ans	4 ans
Juste valeur d'une option (en euros)	0,64	0,20

(1) La volatilité attendue a été déterminée à partir de la volatilité historique constatée sur l'action de la société.

La volatilité est déterminée à partir des données historiques du cours sur une durée correspondant à la période d'acquisition des droits. Les pics liés à des événements exceptionnels sont exclus de l'analyse.

La juste valeur des options attribuées le 16 juin 2014 s'élève à € 440 milliers.

La charge constatée dans les comptes 2014 s'élève à € 136 milliers, dont € 72 milliers au titre de l'attribution de 2014 et € 64 milliers au titre des attributions précédentes. Les charges de l'exercice sont constatées en frais de personnel.

Les plans en vigueur au 31 décembre 2014 auront un impact sur les seules années 2015, 2016 et 2017 pour un montant estimé de charges respectivement de € 67 milliers, € 27 milliers et € 9 milliers.

Le Groupe a acquitté une contribution patronale de € 83 milliers basée sur la juste valeur des options attribuées en 2014, comptabilisée en charge de personnel en 2014.

**Note 15.5.1 Options en vigueur : attributions, exercices et annulations de la période**

	2014		2013	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)
<b>Options en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>2 557 443</b>	<b>5,10</b>	<b>3 039 225</b>	<b>4,83</b>
Options attribuées au cours de l'exercice	687 656	8,50	836 000	6,25
Options exercées au cours de l'exercice	(664 699)	4,37	(716 100)	4,41
Options devenues caduques et/ou annulées au cours de l'exercice	(458 963)	8,03	(601 682)	6,13
<b>Options en vigueur au 31 décembre</b>	<b>2 121 437</b>	<b>5,80</b>	<b>2 557 443</b>	<b>5,10</b>
– dont options exerçables	1 620 335	5,35	1 939 750	4,74
– dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir	501 102	7,29	617 693	6,25

Pour les plans en vigueur au 31 décembre 2014, les modalités d'acquisition du droit d'exercice des options sont définies par tranches annuelles, sur une période de quatre ans, à partir du 1<sup>er</sup> janvier de l'année de leur attribution, et sont fonction de la présence des bénéficiaires dans le Groupe au 31 décembre de l'année écoulée.

Les 687 656 options attribuées le 16 juin 2014 dans le cadre du plan d'options 2014 (cf. note 15.5.6) à 145 bénéficiaires, au titre de la réalisation de leurs objectifs de performance 2014 et du *Lectra Worldwide Championship* 2013, correspondaient à un nombre maximum qui a été ramené à 307 648 options et 143 bénéficiaires au 31 décembre 2014. 377 884 options sont devenues caduques, après l'arrêté des comptes consolidés 2014 du Groupe, en raison de la non-réalisation des objectifs 2014, et 2 124 options en raison du départ de deux bénéficiaires.

Par ailleurs, 78 955 options attribuées antérieurement à 2014 sont devenues caduques.

**Note 15.5.2 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2014 par catégorie de bénéficiaires**

	2014				
	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options	En %	Dont options exerçables	Dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir
Direction du Groupe <sup>(1)</sup>	3	742 409	35 %	607 218	135 191
Équipe de management du Groupe	49	702 358	33 %	524 690	177 668
Autres salariés	149	615 307	29 %	427 064	188 243
Personnes ayant quitté la société et ayant toujours des options exerçables	37	61 363	3 %	61 363	0
<b>Total</b>	<b>238</b>	<b>2 121 437</b>	<b>100 %</b>	<b>1 620 335</b>	<b>501 102</b>

(1) Les trois seuls bénéficiaires sont Jérôme Viala, Directeur Financier, Véronique Zocchetto, Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information et Édouard Macquin, Directeur Commercial, membres du Comité Exécutif. André Harari, Président du Conseil d'Administration, et Daniel Harari, Directeur Général, ne détiennent pas d'option.



**Note 15.5.3 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2014 par échéance et prix d'exercice**

Dates d'attributions	Dates d'échéances	Nombre	Prix d'exercice (en euros)
8 juin 2007	8 juin 2015	95 590	6,30
11 juin 2008	11 juin 2016	97 519	4,10
11 juin 2008	11 juin 2016	16 610	6,30
9 juin 2009	9 juin 2017	165 200	2,50
9 juin 2009	9 juin 2017	7 546	4,10
10 juin 2010	10 juin 2018	213 109	2,50
9 juin 2011	9 juin 2019	408 260	6,25
4 septembre 2012	4 septembre 2020	503 620	6,25
13 juin 2013	13 juin 2021	306 335	6,25
16 juin 2014	16 juin 2022	307 648	8,50
<b>Total</b>		<b>2 121 437</b>	

Parmi les 61 363 options détenues par des personnes ayant quitté le Groupe, 29 963 ont une échéance en 2015, 28 445 en 2016 et 2 955 en 2017.

**Note 15.5.4 Répartition des droits d'exercice restant à acquérir postérieurement au 31 décembre 2014 par les bénéficiaires d'options**

Année	Nombre
2015	271 433
2016	152 757
2017	76 912
<b>Total</b>	<b>501 102</b>

**Note 15.5.5 Inexistence de plans d'options en faveur des mandataires sociaux**

Aucune option n'a été consentie à André Harari, Président du Conseil d'Administration, et Daniel Harari, Directeur Général, qui, disposant chacun de plus de 10 % du capital depuis 2000, n'ont pas droit, depuis cette date, à de nouveaux plans d'options dans le cadre de la législation française en vigueur et ne sont bénéficiaires d'aucune option.

**Note 15.5.6 Options attribuées en 2014**

Le Conseil d'Administration du 16 juin 2014 a attribué 625 912 options, au prix d'exercice de € 8,50 par option, à 118 bénéficiaires au titre de la réalisation de leurs objectifs de performance 2014, correspondant à un nombre maximum d'options.

Le nombre définitif d'options est égal au nombre maximal d'options attribuées en 2014 multiplié par le pourcentage réel d'atteinte des objectifs fixés pour 2014 à chaque bénéficiaire. Les options correspondant à la différence entre celles initialement attribuées et celles définitivement attribuées en raison des performances réelles de 2014 des bénéficiaires sont annulées et remises à la disposition du Conseil d'Administration.

Les calculs des performances réelles 2014, sur la base des comptes consolidés du Groupe, ont ramené le nombre d'options à 246 848 et le nombre de bénéficiaires à 117. 377 884 options sont devenues caduques en raison de la non-réalisation des objectifs 2014 et 1 180 options en raison du départ d'un bénéficiaire.

Le Conseil d'Administration a également attribué 61 744 options au prix d'exercice de € 8,50 par option, à 43 bénéficiaires, lauréats du *Lectra Worldwide Championship* 2013, dont 944 options sont devenues caduques en raison du départ de deux bénéficiaires.

Au total, le Conseil d'Administration a donc attribué, au titre du plan d'options 2014, un maximum de 687 656 options à 145 bénéficiaires, ramené à 307 648 options et 143 bénéficiaires. Les 10 salariés du Groupe attributaires du nombre d'options le plus élevé au cours de l'exercice 2014 totalisent 117 588 options. L'intégralité de ces options est au bénéfice de salariés du Groupe.

L'acquisition définitive des droits d'exercice des bénéficiaires est répartie sur quatre ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 et est fonction de la présence du bénéficiaire dans le Groupe à l'issue de chaque période annuelle (le bénéficiaire devant toujours être lié à la société ou à l'une de ses sociétés affiliées par un contrat de travail ou un mandat social).

Les options sont soumises à une période de blocage de quatre ans applicable à l'ensemble des bénéficiaires.

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

#### Note 15.5.7 Options exercées en 2014

664 699 options des différents plans d'options en vigueur au 31 décembre 2013 ont été exercées en 2014.

Date d'attribution du plan d'options	2014	
	Nombre d'options exercées	Prix de souscription par action (en euros)
23 mai 2006	85 153	5,63
8 juin 2007	186 265	6,30
11 juin 2008	76 574	4,10
11 juin 2008	33 686	6,30
9 juin 2009	62 900	2,50
9 juin 2009	10 629	4,10
10 juin 2010	209 492	2,50
<b>Total</b>	<b>664 699</b>	<b>4,37</b>

#### NOTE 16 ÉCARTS DE CONVERSION

Les variations constatées en 2014 et 2013 s'expliquent, pour l'essentiel, comme suit :

	2014	2013
<b>Écarts de conversion au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>(8 721)</b>	<b>(8 840)</b>
Écart sur la conversion du résultat des filiales	236	355
Maintien des résultats accumulés non distribués des filiales au cours historique	479	389
Autres variations	(497)	(625)
<b>Écarts de conversion au 31 décembre</b>	<b>(8 503)</b>	<b>(8 721)</b>

#### NOTE 17 ENGAGEMENTS DE RETRAITE

Les engagements de retraite correspondent à des indemnités dues dans le cadre de régimes à prestations définies. Ces indemnités, généralement versées lors du départ à la retraite, peuvent l'être également, selon les législations locales, lors d'une démission ou d'un licenciement. Les deux dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient d'aucun régime de retraite à prestations définies.

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

2013	France	Italie	Japon	Taiwan	Autres	Total
<b>Engagements de retraite au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>4 254</b>	<b>1 412</b>	<b>884</b>	<b>118</b>	<b>204</b>	<b>6 872</b>
Charge (produit) de l'exercice	373	44	113	9	37	576
Prestations payées	(77)	(146)	(75)	0	(46)	(344)
Cotisations versées	0	0	0	(21)	0	(21)
Pertes actuarielles (gains actuariels)	444	15	86	4	25	574
Écarts de conversion	0	0	(203)	(8)	(27)	(238)
<b>Engagements de retraite au 31 décembre 2013</b>	<b>4 994</b>	<b>1 325</b>	<b>805</b>	<b>102</b>	<b>193</b>	<b>7 419</b>
<b>2014</b>	<b>France</b>	<b>Italie</b>	<b>Japon</b>	<b>Taiwan</b>	<b>Autres</b>	<b>Total</b>
<b>Engagements de retraite au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>4 994</b>	<b>1 325</b>	<b>805</b>	<b>102</b>	<b>193</b>	<b>7 419</b>
Charge (produit) de l'exercice	457	36	101	12	41	647
Prestations payées	0	(351)	(137)	0	(48)	(536)
Cotisations versées	0	0	0	(27)	0	(27)
Pertes actuarielles (gains actuariels)	874	133	(85)	8	30	960
Écarts de conversion	0	0	1	7	8	16
<b>Engagements de retraite au 31 décembre 2014</b>	<b>6 325</b>	<b>1 143</b>	<b>685</b>	<b>102</b>	<b>224</b>	<b>8 479</b>

L'impact des pertes actuarielles sur l'augmentation de l'engagement en France provient de la forte diminution des taux d'actualisation retenus (de 3,28 % à 1,80 %).

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

2013	France	Italie	Japon	Taiwan	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	227	0	99	7	21	354
Coût des services passés	0	0	0	0	0	0
Coût financier, net	146	44	14	2	16	222
<b>Charge (produit) de l'exercice</b>	<b>373</b>	<b>44</b>	<b>113</b>	<b>9</b>	<b>37</b>	<b>576</b>
<b>2014</b>	<b>France</b>	<b>Italie</b>	<b>Japon</b>	<b>Taiwan</b>	<b>Autres</b>	<b>Total</b>
Coût des services rendus au cours de l'exercice	284	0	92	10	20	406
Coût des services passés	0	0	0	0	7	7
Coût financier, net	173	36	9	2	14	234
<b>Charge (produit) de l'exercice</b>	<b>457</b>	<b>36</b>	<b>101</b>	<b>12</b>	<b>41</b>	<b>647</b>

Enfin, les principales hypothèses actuarielles retenues sont les suivantes :

	France	Italie	Japon	Taiwan
Taux d'actualisation	1,80 %	1,75 %	0,60 %	1,80 %
Taux moyen d'augmentation des salaires, inflation incluse	2,24 %	3,00 %	2,24 %	2,00 %
Taux de rotation des effectifs	1,49 % / 6,13 %	5,00 %	3,49 %	8,70 %

Le taux d'actualisation retenu est déterminé par référence au rendement, à la date de l'évaluation, des obligations d'entreprises de haute qualité, pour une échéance correspondant à la durée de l'engagement. Pour la zone euro, le taux d'actualisation retenu est déterminé par référence aux taux iBoxx.

Le taux de rotation des effectifs est déterminé par une table en fonction de la classe d'âge. Pour la France, le taux de rotation des effectifs retenu pour les salariés de moins de 50 ans est de 1,49 % pour les salariés non-cadres et de 6,13 % pour les salariés cadres. Il est de 0 % au-delà de 50 ans.

## NOTE 18 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

### NOTE 18.1 TRÉSORERIE NETTE

	2014	2013
Trésorerie disponible	43 484	29 534
Emprunts et dettes financières	(394)	(894)
<b>Trésorerie nette</b>	<b>43 090</b>	<b>28 640</b>

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

### NOTE 18.2 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES PAR NATURE ET PAR ÉCHÉANCE

Au 31 décembre 2014, les emprunts et dettes financières du Groupe sont uniquement composés du solde des avances publiques correspondant à des aides au financement des programmes de R&D (cf. note 18.2.2), remboursable le 31 mars 2015 pour € 394 milliers.

#### *Note 18.2.1 Emprunt bancaire à moyen terme*

En 2007, la société a contracté un emprunt bancaire à moyen terme de € 48 000 milliers, auprès de Société Générale et Natixis, pour le financement de l'offre publique de rachat d'actions (OPRA) portant sur 20 % du capital réalisée en mai 2007 au prix de € 6,75 par action, dont le solde de € 5 360 milliers a été remboursé par anticipation le 31 mars 2013, à l'initiative de la société, à la suite de l'encaissement, le 7 mars, du solde de € 11 124 milliers des dommages et intérêts qui restait dû à Lectra par EL Corte Inglés (cf. note 23.2).

#### *Note 18.2.2 Avances remboursables*

Le Groupe avait reçu, entre 2007 et 2010, une avance remboursable de € 2 000 milliers accordée par OSEO Innovation, pour aider un programme de R&D de la société. Cette avance, ne portant pas intérêt, était remboursable progressivement sous condition de succès et de rentabilité du projet aidé.

### NOTE 18.3 INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE DU RISQUE DE TAUX

Le Groupe, n'ayant plus de dettes financières, n'est plus soumis à des risques de taux et ne dispose donc d'aucun instrument financier de couverture relatif à ce risque.

### NOTE 18.4 ANALYSE DE LA DETTE FINANCIÈRE PAR NATURE DE TAUX ET PAR DEVISE

Au 31 décembre 2014, toutes les dettes financières sont libellées en euros et ne portent pas intérêt.

Les dettes financières ne sont donc pas sensibles aux variations de cours de change ou de taux d'intérêt.

## NOTE 18.5 INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE DU RISQUE DE CHANGE

Le Groupe utilise principalement des ventes et des achats à terme des principales devises dans lesquelles il opère pour couvrir ses positions bilantielles en devises à chaque fin de mois. Les principales devises habituellement concernées sont le dollar américain, le dollar de Hong Kong, le dollar canadien, le dollar taiwanais, le yen japonais, le dirham marocain, le leu roumain et la livre anglaise.

Les opérations à terme contractées par la société sur la base des positions significatives en devises dans les états de la situation financière des 31 décembre 2014 et 2013 se décomposent comme suit :

	2014				2013			
	Valeur (en milliers de devises) <sup>(1)</sup>	Contre-valeur (en milliers d'euros) <sup>(2)</sup>	Écart de valeur <sup>(3)</sup>	Échéances	Valeur (en milliers de devises) <sup>(1)</sup>	Contre-valeur (en milliers d'euros) <sup>(2)</sup>	Écart de valeur <sup>(3)</sup>	Échéances
USD	8 034	6 618	(61)	6 janvier 2015	4 936	3 579	41	6 janvier 2014
CAD	1 773	1 261	(15)	6 janvier 2015	1 592	1 085	(1)	6 janvier 2014
GBP	(1 596)	(2 050)	21	6 janvier 2015	(1 971)	(2 364)	1	6 janvier 2014
HKD	16 767	1 781	(20)	6 janvier 2015	9 645	902	7	6 janvier 2014
JPY	(75 608)	(521)	3	6 janvier 2015	(112 942)	(780)	(14)	6 janvier 2014
MAD	14 909	1 359	(7)	6 janvier 2015	11 372	1 013	0	6 janvier 2014
RON	(192)	(43)	0	6 janvier 2015	(7 570)	(1 693)	4	6 janvier 2014
RUB	0	0	0	-	66 541	1 468	4	9 janvier 2014
Autres devises	na	(806)	6	6 et 7 janvier 2015	na	(1 314)	1	6 et 7 janvier 2014
<b>Total</b>		<b>7 599</b>	<b>(73)</b>			<b>1 896</b>	<b>43</b>	

(1) Pour chaque devise, solde net des ventes et (achats) à terme contre euros.

(2) La contre-valeur des contrats à terme est calculée en divisant les montants couverts en devises par le cours de clôture.

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

La revalorisation à la juste valeur des contrats de change à terme au 31 décembre 2014 est calculée sur la base des cours publiés par la Banque Centrale Européenne ou, en l'absence de cotation de la Banque Centrale Européenne, sur la base des cours publiés par Natixis. Cette réévaluation est comparable à celle indiquée pour information par les banques avec lesquelles ces contrats de change à terme ont été souscrits.

À l'exception de la République populaire de Chine, de la Corée du Sud, du Mexique, de la Russie, de la Tunisie et de la Turquie (représentant individuellement moins de 8 % et globalement moins de 15 % du chiffre d'affaires du Groupe), chaque entité facture, et est facturée, dans sa devise locale. De ce fait, l'exposition du Groupe au risque de change est supportée par la société mère. Le tableau de l'exposition au risque de change, présenté ci-dessous, reprend les actifs et passifs en devises de la société mère les plus significatifs, ainsi que le nominal net des opérations d'achats et de ventes à terme non échues aux 31 décembre 2014 et 31 décembre 2013 :

(en milliers de devises)	2013					
	USD	BRL	GBP	PLN	SGD	ZAR
<b>Position bilan à couvrir :</b>						
Créances clients	26 589	9 602	2	0	0	0
Trésorerie	223	0	0	0	0	0
Dettes fournisseurs	(13 693)	(8 299)	(1 759)	(398)	(1 201)	(1 790)
<b>Total</b>	<b>13 119</b>	<b>1 303</b>	<b>(1 758)</b>	<b>(398)</b>	<b>(1 201)</b>	<b>(1 790)</b>
Nominal net des couvertures	(4 936)	0	1 971	846	892	5 234
<b>Position nette résiduelle</b>	<b>8 184</b>	<b>1 303</b>	<b>213</b>	<b>448</b>	<b>(309)</b>	<b>3 443</b>
Contre-valeur en milliers d'euros aux cours de clôture	5 934	400	256	108	(177)	236
<b>Analyse de la sensibilité aux fluctuations de change</b>						
Cours de clôture	1,38	3,26	0,83	4,15	1,74	14,57
<b>Dépréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture</b>						
Cours de clôture déprécié de 5 %	1,45	3,42	0,88	4,36	1,83	15,29
Impact résultat de change	(283)	(19)	(12)	(5)	8	(11)
<b>Appréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture</b>						
Cours de clôture apprécié de 5 %	1,31	3,09	0,79	3,95	1,65	13,84
Impact résultat de change	312	21	13	6	(9)	12

(en milliers de devises)	2014					
	USD	BRL	GBP	PLN	SGD	ZAR
Position bilan à couvrir :						
Créances clients	22 456	13 146	[2]	873	0	479
Trésorerie	64	0	0	0	0	0
Dettes fournisseurs	(12 894)	(9 725)	(2 049)	(456)	(1 272)	(1 441)
<b>Total</b>	<b>9 627</b>	<b>3 421</b>	<b>(2 051)</b>	<b>417</b>	<b>(1 272)</b>	<b>(962)</b>
Nominal net des couvertures	(8 034)	0	1 596	(412)	1 146	1 108
<b>Position nette résiduelle</b>	<b>1 592</b>	<b>3 421</b>	<b>(455)</b>	<b>5</b>	<b>(126)</b>	<b>145</b>
Contre-valeur en milliers d'euros aux cours de clôture	1 312	1 062	(584)	1	(78)	10
<b>Analyse de la sensibilité aux fluctuations de change</b>						
Cours de clôture	1,21	3,22	0,78	4,27	1,61	14,04
Dépréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture						
Cours de clôture déprécié de 5 %	1,27	3,38	0,82	4,49	1,69	14,74
Impact résultat de change	(62)	(51)	28	0	4	0
Appréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture						
Cours de clôture apprécié de 5 %	1,15	3,06	0,74	4,06	1,53	13,33
Impact résultat de change	69	56	(31)	0	(4)	1

## NOTE 19 FOURNISSEURS ET AUTRES PASSIFS

	2014	2013
Fournisseurs	20 656	19 094
Dettes sociales	19 315	16 759
Dettes fiscales	6 308	5 148
Acomptes et avances clients reçus	6 887	3 766
Autres passifs courants	284	342
<b>Total</b>	<b>53 449</b>	<b>45 109</b>

L'augmentation des dettes sociales de € 2 556 milliers provient essentiellement de la hausse du montant des rémunérations variables et de la prime d'intéressement, payables en 2015 au titre de 2014, en raison de l'augmentation des effectifs et de l'amélioration des résultats.

La hausse des acomptes clients au bilan s'explique par des commandes de nouveaux systèmes du quatrième trimestre 2014 supérieures à celles du quatrième trimestre 2013.

## NOTE 20 PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

	2014	2013
Contrats récurrents facturés d'avance	44 031	39 827
Autres revenus différés <sup>(1)</sup>	4 065	3 180
<b>Total</b>	<b>48 096</b>	<b>43 008</b>

(1) Les autres revenus différés correspondent principalement à des prestations facturées mais non réalisées à la clôture de l'exercice.

La contrepartie des montants relatifs aux contrats récurrents facturés d'avance et aux autres revenus différés figure (TTC) dans le poste « Clients et comptes rattachés » de l'actif de l'état de la situation financière (cf. note 13).

## NOTE 21 PROVISIONS

2013	Provision pour litiges sociaux	Provision pour litiges fiscaux	Provision pour autres litiges	Provisions pour garantie et risques techniques	Total
Provisions au 1 <sup>er</sup> janvier 2013	1 079	1 315	748	540	3 682
Augmentations	811	134	0	888	1 833
Reprises utilisées	(320)	0	0	(735)	(1 055)
Reprises non utilisées	(82)	0	0	(219)	(301)
Écarts de conversion	(2)	(240)	(8)	0	(250)
<b>Provisions au 31 décembre 2013</b>	<b>1 486</b>	<b>1 209</b>	<b>740</b>	<b>474</b>	<b>3 909</b>

2014	Provision pour litiges sociaux	Provision pour litiges fiscaux	Provision pour autres litiges	Provisions pour garantie et risques techniques	Total
Provisions au 1 <sup>er</sup> janvier 2014	1 486	1 209	740	474	3 909
Augmentations	306	144	234	496	1 180
Reprises utilisées	(683)	0	(286)	(425)	(1 394)
Reprises non utilisées	(386)	0	0	(21)	(407)
Écarts de conversion	0	10	0	0	10
<b>Provisions au 31 décembre 2014</b>	<b>723</b>	<b>1 363</b>	<b>688</b>	<b>524</b>	<b>3 298</b>

## PASSIFS ÉVENTUELS

À la date d'arrêté des comptes, le Groupe n'a connaissance d'aucun passif éventuel au 31 décembre 2014.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas de procédure en cours au 31 décembre 2014, qui pourrait avoir un effet significatif défavorable sur la situation financière du Groupe, autre que celles qui font l'objet d'une provision.

## RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

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



## NOTE 22 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES INSTRUMENTS FINANCIERS

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

Au 31 décembre 2013	Catégorie IAS 39	Coût amorti	Juste valeur par résultat	Juste valeur par autres éléments du résultat global	Valeur comptable	Juste valeur
Prêts, dépôts et cautionnements	Prêts et créances	X			1 130	1 130
Clients et comptes rattachés	Prêts et créances	X			50 269	50 269
Autres actifs courants	Prêts et créances	X			26 184	26 184
Instruments dérivés non documentés comme couverture	Actifs financiers à la juste valeur par résultat		X		0	0
Instruments dérivés documentés comme couverture	Actifs financiers à la juste valeur par autres éléments du résultat global			X	0	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Juste valeur par résultat		X		29 534	29 534
<b>Total actifs financiers</b>					<b>107 117</b>	<b>107 117</b>
Emprunts bancaires portant intérêts	Passifs financiers au coût amorti	X			0	0
Avance remboursable OSEO	Passifs financiers au coût amorti	X			894	894
Lignes de crédit de trésorerie	Passifs financiers au coût amorti	X			0	0
Instruments dérivés non documentés comme couverture	Passifs financiers à la juste valeur par résultat		X		43	43
Instruments dérivés documentés comme couverture	Passifs financiers à la juste valeur par autres éléments du résultat global			X	0	0
Fournisseurs et autres passifs courants	Passifs financiers au coût amorti	X			45 109	45 109
<b>Total passifs financiers</b>					<b>46 046</b>	<b>46 046</b>

Au 31 décembre 2014		Coût amorti	Juste valeur par résultat	Juste valeur par autres éléments du résultat global	Valeur comptable	Juste valeur
Catégorie IAS 39						
Prêts, dépôts et cautionnements	Prêts et créances	X			1 213	1 213
Clients et comptes rattachés	Prêts et créances	X			50 531	50 531
Autres actifs courants	Prêts et créances	X			29 169	29 169
Instruments dérivés non documentés comme couverture	Actifs financiers à la juste valeur par résultat		X		73	73
Instruments dérivés documentés comme couverture	Actifs financiers à la juste valeur par autres éléments du résultat global			X	0	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Juste valeur par résultat		X		43 484	43 484
<b>Total actifs financiers</b>					<b>124 470</b>	<b>124 470</b>
Emprunts bancaires portant intérêts	Passifs financiers au coût amorti	X			0	0
Avance remboursable (dont OSEO)	Passifs financiers au coût amorti	X			394	394
Lignes de crédit de trésorerie	Passifs financiers au coût amorti	X			0	0
Instruments dérivés non documentés comme couverture	Passifs financiers à la juste valeur par résultat		X		0	0
Instruments dérivés documentés comme couverture	Passifs financiers à la juste valeur par autres éléments du résultat global			X	0	0
Fournisseurs et autres passifs courants	Passifs financiers au coût amorti	X			53 449	53 449
<b>Total passifs financiers</b>					<b>53 843</b>	<b>53 843</b>

La juste valeur des prêts et créances, des dettes fournisseurs et autres passifs courants est identique à leur valeur comptable.

## NOTE 23 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

### NOTE 23.1 ENGAGEMENTS DONNÉS ET REÇUS

#### Engagements donnés

Obligations contractuelles	Paiements dus par période			Total
	À moins de un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	
Contrats de location simple : bureaux	4 635	6 520	903	12 058
Contrats de location simple : autres <sup>(1)</sup>	3 537	2 744	0	6 281
<b>Total contrats de location simple</b>	<b>8 172</b>	<b>9 264</b>	<b>903</b>	<b>18 339</b>
Autres garanties : cautions <sup>(2)</sup>	1 119	1 085	0	2 204

(1) Ces contrats incluent essentiellement du matériel informatique et de bureau.

(2) Il s'agit de cautions délivrées par la société ou par ses banques en faveur de clients, d'autres banques des filiales du Groupe ou auprès de bailleurs dans le cadre de contrats de location.

Les loyers comptabilisés en charge au cours de l'exercice 2014 s'élèvent à € 9 991 milliers.

#### Engagements reçus

La filiale allemande, Lectra Deutschland GmbH, bénéficie d'une ligne bancaire confirmée de € 1 million, destinée à l'émission de garanties. Cette ligne est généralement renouvelée annuellement.

### NOTE 23.2 FIN DU LITIGE AVEC INDUYCO

La société avait reçu le 7 mars 2013 le paiement du solde de € 11,1 millions restant dû par El Corte Inglés (après l'absorption d'Induyco), suite à la décision rendue le 28 janvier 2013 par la Cour d'Appel de Madrid.

Par cette décision, la Cour d'Appel avait rejeté l'opposition d'Induyco à la demande d'*exequatur* de Lectra, confirmant ainsi le jugement du Tribunal de Première Instance de Madrid du 27 juin 2011 qui avait ordonné l'*exequatur* en Espagne de la sentence arbitrale rendue à Londres en octobre 2009 par un tribunal arbitral international.

Ce paiement a mis un terme final à huit années de procédure depuis la demande d'arbitrage initiée par Lectra en 2005. Il marque le succès de la très grande détermination de la société à faire valoir ses droits depuis le début de ce litige et à encaisser la totalité des dommages et intérêts que le tribunal arbitral lui avait alloués.

L'encaissement des € 11,1 millions s'était traduit par un produit à caractère non récurrent de même montant dans les comptes consolidés de 2013, une charge nette d'impôt de € 1,1 million, compte tenu de la situation fiscale de Lectra Espagne, qui ne donnait lieu à aucun décaissement, et par un produit net de € 10,0 millions. Le cash-flow libre et la trésorerie avaient de ce fait été augmentés de € 11,1 millions.

# NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

consolidé

Par convention, dans les tableaux des notes sur le compte de résultat, des parenthèses indiquent une charge de l'exercice ; une absence de signe, un produit de l'exercice. Par ailleurs, pour permettre une meilleure pertinence dans l'analyse du chiffre d'affaires et des résultats, les comparaisons détaillées entre 2014 et 2013 sont également données aux cours de change 2013 (« données comparables »), comme indiqué dans les notes concernées.

## NOTE 24 CHIFFRE D'AFFAIRES

En 2014, aucun client individuel n'a représenté plus de 7 % du chiffre d'affaires consolidé ; les 10 premiers clients ont représenté en cumul moins de 20 % et les 20 premiers clients, moins de 25 %.

### NOTE 24.1 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE

En 2014, près de 50 % du chiffre d'affaires total ont été réalisés sur 5 pays : États-Unis (12 %), Chine (11 %), Italie (11 %), France (8 %), Mexique (7 %).

La part du chiffre d'affaires réalisé dans les deux autres pays européens, très affectés par la dégradation de leur économie, a été de 4 % au Portugal et 3 % en Espagne. Si le chiffre d'affaires a été stable en France, l'Italie, le Portugal et l'Espagne ont connu une croissance de leur chiffre d'affaires de 10 %, 13 %, 2 %, respectivement. La part du chiffre d'affaires réalisée en Grèce est non significative. Il en est de même pour la Russie.

	2014		À cours de change 2013	2013		Variation 2014/2013	
	Réel	%		Réel	%	Données réelles	Données comparables
Europe, dont :	98 203	46 %	98 079	89 169	44 %	+ 10 %	+ 10 %
– France	16 620	8 %	16 624	16 560	8 %	0 %	0 %
Amériques	51 620	24 %	51 949	55 017	27 %	– 6 %	– 6 %
Asie-Pacifique	47 770	23 %	48 202	44 427	22 %	+ 8 %	+ 8 %
Autres pays	13 743	7 %	14 009	14 419	7 %	– 5 %	– 3 %
<b>Total</b>	<b>211 336</b>	<b>100 %</b>	<b>212 239</b>	<b>203 032</b>	<b>100 %</b>	<b>+ 4 %</b>	<b>+ 5 %</b>

## NOTE 24.2 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR LIGNE DE PRODUITS

	2014			2013		Variation 2014/2013	
	Réel	%	À cours de change 2013	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Logiciels, dont :	63 430	30 %	63 781	60 168	30 %	+ 5 %	+ 6 %
– nouvelles licences	21 784	10 %	21 918	20 056	10 %	+ 9 %	+ 9 %
– contrats d'évolution et de services en ligne des logiciels <sup>(1)</sup>	41 646	20 %	41 862	40 112	20 %	+ 4 %	+ 4 %
Équipements de CFAO	54 330	26 %	54 267	54 613	27 %	- 1 %	- 1 %
Contrats de maintenance et de services en ligne des équipements <sup>(1)</sup>	29 852	14 %	30 001	28 901	14 %	+ 3 %	+ 4 %
Pièces détachées et consommables	51 256	24 %	51 602	49 108	24 %	+ 4 %	+ 5 %
Formation, conseil	10 368	5 %	10 480	8 351	4 %	+ 24 %	+ 25 %
Divers	2 100	1 %	2 108	1 891	1 %	+ 11 %	+ 11 %
<b>Total</b>	<b>211 336</b>	<b>100 %</b>	<b>212 239</b>	<b>203 032</b>	<b>100 %</b>	<b>+ 4 %</b>	<b>+ 5 %</b>

(1) Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, pour une meilleure pertinence de l'information, les services en ligne ont été séparés pour les logiciels et pour les équipements de CFAO. Ils étaient précédemment regroupés dans la rubrique « Contrats de maintenance hardware et de services en ligne ». Les montants de 2013 ont été retraités en conséquence pour permettre la comparaison avec les données de 2014.

## NOTE 24.3 RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ENTRE LES VENTES DE NOUVEAUX SYSTÈMES ET LES REVENUS RÉCURRENTS

	2014			2013		Variation 2014/2013	
	Réel	%	À cours de change 2013	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Chiffre d'affaires des nouveaux systèmes <sup>(1)</sup>	88 582	42 %	88 773	84 910	42 %	+ 4 %	+ 5 %
Revenus récurrents <sup>(2)</sup> , dont :	122 754	58 %	123 466	118 122	58 %	+ 4 %	+ 5 %
– contrats récurrents	71 498	34 %	71 864	69 013	34 %	+ 4 %	+ 4 %
– pièces détachées et consommables	51 256	24 %	51 602	49 108	24 %	+ 4 %	+ 5 %
<b>Total</b>	<b>211 336</b>	<b>100 %</b>	<b>212 239</b>	<b>203 032</b>	<b>100 %</b>	<b>+ 4 %</b>	<b>+ 5 %</b>

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

(2) Les revenus récurrents sont de deux natures et comprennent :

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

#### NOTE 24.4 RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES NOUVEAUX SYSTÈMES PAR MARCHÉ SECTORIEL

	2014			2013		Variation 2014/2013	
	Réel	%	À cours de change 2013	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Mode et habillement	41 371	47 %	41 502	39 627	47 %	+ 4 %	+ 5 %
Automobile	34 825	39 %	34 812	35 275	41 %	- 1 %	- 1 %
Ameublement	5 832	7 %	5 807	5 646	7 %	+ 3 %	+ 3 %
Autres industries	6 554	7 %	6 652	4 363	5 %	+ 50 %	+ 52 %
<b>Total</b>	<b>88 582</b>	<b>100 %</b>	<b>88 773</b>	<b>84 910</b>	<b>100 %</b>	<b>+ 4 %</b>	<b>+ 5 %</b>

#### NOTE 24.5 VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DEVISE

	2014	2013
Euro	49 %	45 %
Dollar américain	31 %	34 %
Yuan chinois	7 %	6 %
Yen japonais	3 %	3 %
Livre anglaise	3 %	3 %
Autres devises <sup>(1)</sup>	7 %	9 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(1) Aucune autre devise ne représente plus de 3 % du chiffre d'affaires total.

#### NOTE 25 COÛT DES VENTES ET MARGE BRUTE

	2014	2013
Chiffre d'affaires	211 336	203 032
Coût des ventes, dont :	(55 606)	(56 550)
– achats et frais de distribution	(50 242)	(48 332)
– variation de stocks (valeur nette)	1 234	(1 662)
– valeur ajoutée industrielle	(6 598)	(6 556)
<b>Marge brute</b>	<b>155 730</b>	<b>146 482</b>
(en % du chiffre d'affaires)	73,7 %	72,1 %

Les charges de personnel et les autres charges d'exploitation encourues dans le cadre des activités de service ne sont pas intégrées dans le coût des ventes mais sont constatées dans les frais commerciaux, généraux et administratifs.

## NOTE 26 FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

	2014	2013
Charges de personnel fixes	(18 597)	(16 801)
Charges de personnel variables	(784)	(95)
Autres charges d'exploitation	(1 471)	(1 467)
Dotations aux amortissements	(502)	(488)
<b>Total avant déduction du crédit d'impôt recherche et subventions<sup>(1)</sup></b>	<b>(21 354)</b>	<b>(18 851)</b>
(en % du chiffre d'affaires)	10,1 %	9,3 %
Crédit d'impôt recherche et subventions	7 875	6 348
<b>Total</b>	<b>(13 479)</b>	<b>(12 503)</b>

(1) Ce montant s'obtient après prise en compte, dans les charges de personnel fixes, de leur quote-part de crédit d'impôt compétitivité et emploi. Avant cette déduction, il s'élèverait à € 21 655 milliers (€ 19 065 milliers en 2013), soit 10,2 % du chiffre d'affaires (9,4 % en 2013).

## NOTE 27 FRAIS COMMERCIAUX, GÉNÉRAUX ET ADMINISTRATIFS

	2014	2013
Charges de personnel fixes	(71 066)	(68 886)
Charges de personnel variables	(10 346)	(8 601)
Autres charges d'exploitation	(36 357)	(34 651)
Dotations aux amortissements	(3 441)	(3 175)
Dotations nettes aux provisions d'exploitation	(1 260)	(1 198)
<b>Total<sup>(1)</sup></b>	<b>(122 470)</b>	<b>(116 511)</b>
(en % du chiffre d'affaires)	58,0 %	57,4 %

(1) Les frais commerciaux, généraux et administratifs n'incluent pas les charges intégrées dans le coût des ventes dans la rubrique « Valeur ajoutée industrielle » (cf. note 25) d'un montant de € 6 598 milliers en 2014 et de € 6 556 milliers en 2013.

## RÉMUNÉRATIONS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DU GROUPE ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX

En 2014, les autres charges d'exploitation comprennent € 743 milliers au titre de l'audit des comptes de l'ensemble des sociétés du Groupe, dont € 455 milliers pour PricewaterhouseCoopers, € 254 milliers pour KPMG et € 34 milliers pour d'autres cabinets, à l'exclusion des autres prestations rendues. Ce montant s'élevait à € 715 milliers en 2013.

Le total des honoraires versés aux Commissaires aux comptes du Groupe au titre de l'audit des comptes et des autres prestations rendues par leurs réseaux aux filiales en 2014 est de € 884 milliers, dont € 588 milliers pour PricewaterhouseCoopers et € 296 milliers pour KPMG :

	PwC				KPMG			
	Montant		%		Montant		%	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
<b>Audit</b>								
Commissaires aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
- Émetteur	143	146	24 %	27 %	125	119	42 %	41 %
- Filiales intégrées globalement	294	276	50 %	50 %	129	117	44 %	40 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission des Commissaires aux comptes								
- Émetteur	18	12	3 %	2 %	0	12	0 %	4 %
- Filiales intégrées globalement	0	0	0 %	0 %	0	0	0 %	0 %
<b>Sous-total</b>	<b>455</b>	<b>434</b>	<b>77 %</b>	<b>79 %</b>	<b>254</b>	<b>248</b>	<b>86 %</b>	<b>85 %</b>
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
- Juridique, fiscal, social <sup>(1)</sup>	133	115	23 %	21 %	42	45	14 %	15 %
<b>Sous-total</b>	<b>133</b>	<b>115</b>	<b>23 %</b>	<b>21 %</b>	<b>42</b>	<b>45</b>	<b>14 %</b>	<b>15 %</b>
<b>Total</b>	<b>588</b>	<b>549</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>296</b>	<b>293</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(1) Ces missions correspondent principalement à des prestations de conformité fiscale rendues par un membre du réseau aux filiales étrangères de la société.

## NOTE 28 PERSONNEL

### NOTE 28.1 TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL

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

	2014	2013
Recherche et développement	(19 381)	(16 896)
Commercial, général et administratif	(81 412)	(77 487)
Fabrication, logistique et achats <sup>(1)</sup>	(4 483)	(4 444)
<b>Total</b>	<b>(105 276)</b>	<b>(98 827)</b>

(1) Les frais de personnel de la rubrique « Fabrication, logistique et achats » sont intégrés dans le coût des ventes dans la rubrique « Valeur ajoutée industrielle » (cf. note 25).

L'augmentation des frais de personnel des rubriques « Recherche et développement » et « Commercial, général et administratif » s'explique essentiellement par le plan de transformation (qui comprend un plan de recrutement important consacré au renforcement des équipes commerciales et marketing, ainsi qu'aux équipes de R&D logiciels) mis en œuvre par le Groupe depuis fin 2011.



Les frais de personnel sont présentés après déduction du crédit d'impôt compétitivité et emploi, pour un montant total de € 825 milliers (€ 520 milliers en 2013).

#### NOTE 28.2 EFFECTIFS EMPLOYÉS AU 31 DÉCEMBRE

	2014	2013
Société mère <sup>(1)</sup>	728	708
Filiales <sup>(2)</sup> , dont :	746	725
– Europe	302	309
– Amériques	167	167
– Asie-Pacifique	205	178
– Autres pays	72	71
<b>Total</b>	<b>1 474</b>	<b>1 433</b>

(1) En 2014, comme en 2013, les expatriés sont rattachés aux entités économiques pour lesquelles ils travaillent.

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

#### Répartition des effectifs par fonction

	2014	2013
Marketing, vente	287	277
Services (experts solutions et métiers, <i>Call Centers</i> , maintenance technique)	456	444
Recherche et développement	260	250
Achats, production, logistique	157	156
Administration, finance, ressources humaines, systèmes d'information	314	306
<b>Total</b>	<b>1 474</b>	<b>1 433</b>

#### NOTE 28.3 COTISATIONS AUX RÉGIMES DE RETRAITE

Les cotisations aux régimes de retraite obligatoires ou contractuels sont prises en charge dans le compte de résultat au cours de la période à laquelle elles se rapportent.

Au cours de l'exercice 2014, les sociétés du Groupe assujetties à des régimes de retraite à cotisations définies ont comptabilisé en frais de personnel un montant de € 4 082 milliers au titre des cotisations versées à des fonds de pension ou des organismes de retraite. Outre la société mère, la principale filiale concernée est l'Italie.

#### NOTE 28.4 INFORMATIONS RELATIVES AUX DROITS À LA FORMATION INDIVIDUELLE

Les droits acquis non utilisés par les salariés de la société mère dans le cadre du DIF (droit individuel à la formation) en vigueur en France ne font pas l'objet de provision, les formations futures ayant une contrepartie d'utilité pour le Groupe. Le volume d'heures cumulées correspondant aux droits acquis au 31 décembre 2014 est de 70 705 heures, dont 70 116 heures n'ont pas encore donné lieu à demande.

Le DIF n'existera plus dans sa forme actuelle à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015 et sera remplacé par un compte personnel de formation (CPF). Les droits aux DIF mentionnés seront transférés dans ce nouveau dispositif.

## NOTE 28.5 PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS

### *Participation*

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

Aucune participation ne sera versée en 2015 au titre de l'exercice 2014, les conditions de déclenchement n'étant pas atteintes.

Il en a été de même en 2014 au titre de l'exercice 2013.

### *Intéressement – Prime de partage des profits*

Un accord d'intéressement collectif aux résultats applicable aux salariés de la société mère exclusivement a été signé pour la première fois en septembre 1984 et renouvelé périodiquement depuis. Le dernier accord, signé en juin 2014, couvre la période 2014-2016.

Le montant cumulé de la prime d'intéressement et de la prime de partage des profits au titre de l'exercice 2014 s'élève à € 1 633 milliers (€ 1 340 milliers au titre de 2013). Pour l'année 2014, un acompte de € 541 milliers a été versé en novembre 2014, et le solde sera payé au premier semestre 2015.

## NOTE 28.6 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

L'équipe dirigeante du Groupe est constituée de deux dirigeants mandataires sociaux, le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général, du Directeur Financier, du Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information et, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, du Directeur Commercial du Groupe.

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

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

En 2014, comme en 2013, la rémunération variable du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général, du Directeur Financier et du Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information est déterminée en fonction de quatre critères de performance quantitatifs clairs et complémentaires (à l'exclusion de tout critère qualitatif) exprimés en objectifs annuels, reflétant la stratégie de croissance rentable de l'activité et des résultats et déterminés de manière précise :

- un critère mesurant la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale ;
- le résultat consolidé avant impôts, hors produits et charges financiers et éléments à caractère non récurrent ;
- un critère mesurant la valeur contributive des contrats récurrents ;
- le cash-flow libre consolidé, hors produits et charges financiers, éléments à caractère non récurrent, impôt sur les sociétés, et après retraitement de certains éléments.

La rémunération variable du Directeur Commercial du Groupe est déterminée en fonction des seuls trois premiers critères, à l'exclusion de celui portant sur le cash-flow libre consolidé.

Pour chacun des quatre critères, la rémunération variable correspondante est égale à zéro en deçà de certains seuils, à 100 % à objectifs annuels atteints et, en cas de dépassement des objectifs annuels, elle est plafonnée à 200 %. Entre ces seuils, elle est calculée de manière linéaire. Ces résultats sont ensuite pondérés par le poids relatif de chaque critère. Seuls les objectifs annuels et les seuils correspondants sont revus chaque année, en fonction des objectifs du Groupe pour l'exercice.

Ainsi, la rémunération variable est égale à 0 % si aucun des seuils n'est atteint et plafonnée à 200 % de celle fixée à objectifs annuels atteints si les objectifs annuels sont dépassés pour tous les critères et conduisent pour chacun au plafonnement de 200 %.

À objectifs annuels atteints, elle était égale pour 2013 à 60 % de la rémunération totale pour le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général, et à 30 % pour le Directeur Financier et le Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information. En 2014, cette valeur est restée identique pour les dirigeants mandataires sociaux, mais a été portée à 35 % pour les trois autres membres de l'équipe dirigeante.

La rémunération totale est donc comprise entre 40 % et 160 % de celle fixée à objectifs annuels atteints pour le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général. Elle est comprise entre 65 % et 135 % de la rémunération totale fixée à objectifs annuels atteints pour les trois autres membres de l'équipe dirigeante.

Les objectifs annuels sont fixés par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Rémunérations. Le Comité veille chaque année à la cohérence et la continuité des règles de fixation de la part variable avec l'évaluation des performances des dirigeants, les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie à moyen terme de l'entreprise, le contexte macroéconomique général et plus particulièrement celui des marchés géographiques et sectoriels de la société. Il contrôle, après la clôture de l'exercice, l'application annuelle de ces règles et le montant définitif des rémunérations variables sur la base des comptes audités.

Ces critères et objectifs s'appliquent aux membres de l'équipe dirigeante ainsi qu'à une quinzaine de managers de la société mère Lectra SA ; seuls varient le poids de chaque critère et la part relative de la rémunération variable à objectifs atteints, fixés de manière spécifique pour chacun.

En 2014, la partie variable de la rémunération du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général, du Directeur Financier et du Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information représente 88 % du montant fixé à objectifs annuels atteints, les objectifs fixés pour la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale et le résultat consolidé avant impôts n'ayant pas été atteints, mais ceux pour la valeur contributive des contrats récurrents et le cash-flow libre ayant été dépassés.

La partie variable de la rémunération du Directeur Commercial représente 78 % du montant fixé à objectifs atteints.

En 2013, la partie variable de la rémunération des quatre personnes de l'équipe dirigeante avait représenté 77 % du montant fixé à objectifs annuels atteints, aucun des objectifs fixés pour les quatre critères n'ayant été atteint.

Au titre de 2014, le montant global des rémunérations et avantages en nature alloué à l'équipe dirigeante (hors jetons de présence pour les deux dirigeants mandataires sociaux) s'est élevé à € 2 160 milliers, dont € 1 179 milliers de rémunération fixe, € 923 milliers de rémunération variable et € 57 milliers d'avantages en nature.

Au titre de 2013, ce montant était de € 1 595 milliers pour quatre personnes (le Directeur Commercial n'ayant rejoint l'équipe dirigeante qu'au 1<sup>er</sup> janvier 2014), dont € 906 milliers de rémunération fixe, € 642 milliers de rémunération variable et € 48 milliers d'avantages en nature.

Le Directeur Financier, le Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information et le Directeur Commercial ont bénéficié en 2014 d'une attribution d'options de souscription d'actions pour respectivement 30 932, 27 840 et 16 592 options compte tenu des performances réelles. Ces nouveaux plans, ainsi que ceux émis antérieurement, ont donné lieu à la comptabilisation d'une charge respectivement de € 16 milliers, € 13 milliers et € 6 milliers (€ 22 milliers et € 16 milliers au titre de 2013, pour les deux premiers d'entre eux). Les deux dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient d'aucune option de souscription d'actions (*cf.* note 15.5.5).

#### NOTE 28.7 JETONS DE PRÉSENCE DES ADMINISTRATEURS

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle du 30 avril 2015, il sera attribué aux membres du Conseil d'Administration, au titre de l'exercice 2014, des jetons de présence d'un montant global de € 160 milliers (€ 160 milliers au titre de 2013), réparti de manière égale entre les quatre administrateurs.

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

#### NOTE 29 DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS

Le tableau suivant regroupe la totalité des amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles (hors écarts d'acquisition) et leur affectation aux différentes rubriques du compte de résultat :

	2014	2013
Recherche et développement <sup>(1)</sup>	(502)	(488)
Commercial, général et administratif	(3 441)	(3 175)
Fabrication, logistique et achats <sup>(2)</sup>	(521)	(472)
<b>Total</b>	<b>(4 464)</b>	<b>(4 135)</b>

(1) Les amortissements affectés à la « Recherche et développement » sont relatifs à la quote-part des immobilisations incorporelles et corporelles utilisées par ces équipes. Les frais de R&D proprement dits sont intégralement comptabilisés en charges de la période.

(2) Les amortissements de la rubrique « Fabrication, logistique et achats » sont intégrés dans le coût des ventes dans la rubrique « Valeur ajoutée industrielle » (cf. note 25).

#### NOTE 30 PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

	2014	2013
<b>Produits financiers, dont :</b>	<b>394</b>	<b>234</b>
Plus-values sur équivalents de trésorerie	102	68
Autres produits financiers	224	77
Reprise sur provisions pour dépréciation des titres et prêts	68	89
<b>Charges financières, dont :</b>	<b>(418)</b>	<b>(500)</b>
Commissions et services bancaires	(387)	(427)
Intérêts sur emprunt et dettes financières	0	(15)
Autres charges financières	(31)	(58)
<b>Total</b>	<b>(24)</b>	<b>(266)</b>

En 2013, les intérêts sur emprunt et dettes financières comprenaient € 15 milliers d'intérêts relatifs à l'emprunt bancaire à moyen terme mis en place pour le financement de l'offre publique de rachat d'actions réalisée en 2007 (cf. note 18.2) et dont le solde avait été remboursé le 31 mars.

### NOTE 31 RÉSULTAT DE CHANGE

En 2014, la perte de change s'élève à € 361 milliers (€ 541 milliers en 2013).

Comme au 31 décembre 2013, la société ne détient aucune option de change au 31 décembre 2014 (cf. note 18.5).

### NOTE 32 NOMBRE D' ACTIONS UTILISÉ POUR LE CALCUL DU RÉSULTAT PAR ACTION

Aux 31 décembre 2014 et 2013, la société n'avait émis aucun instrument dilutif autre que les options de souscription d'actions détaillées en note 15.5.

Résultat net de base par action	2014	2013
Résultat net (en milliers d'euros)	14 353	21 775
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice <sup>(1)</sup>	29 984 549	29 159 800
Nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre au cours de l'exercice	(22 897)	(42 812)
Nombre moyen pondéré d'actions pour le calcul du résultat de base par action	29 961 652	29 116 988
<b>Résultat de base par action (en euros)</b>	<b>0,48</b>	<b>0,75</b>

(1) En 2014, 664 699 options de souscription d'actions ont été exercées, donnant lieu à 664 699 actions nouvelles. En 2013, 716 100 options de souscription d'actions avaient été exercées, donnant lieu à 716 100 actions nouvelles (cf. note 15).

Résultat net dilué par action	2014	2013
Résultat net (en milliers d'euros)	14 353	21 775
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice <sup>(1)</sup>	29 984 549	29 159 800
Nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre au cours de l'exercice	(22 897)	(42 812)
Effet dilutif des options de souscriptions d'actions, selon la méthode du rachat d'actions <sup>(2)</sup>	789 202	547 814
Nombre moyen pondéré d'actions pour le calcul du résultat dilué par action	30 750 854	29 664 802
<b>Résultat dilué par action (en euros)</b>	<b>0,47</b>	<b>0,73</b>

(1) En 2014, 664 699 options de souscription d'actions ont été exercées, donnant lieu à 664 699 actions nouvelles. En 2013, 716 100 options de souscription d'actions avaient été exercées, donnant lieu à 716 100 actions nouvelles (cf. note 15).

(2) En 2014, du fait d'un cours moyen annuel de l'action Lectra de € 8,09, l'effet dilutif des options de souscription d'actions selon la méthode du rachat d'actions s'est traduit par 789 202 actions théoriques supplémentaires (547 814 actions théoriques supplémentaires en 2013 du fait d'un cours moyen annuel de € 5,86).

### NOTE 33 COMPTE DE RÉSULTAT À COURS DE CHANGE CONSTANTS

	2014		2013	Variation 2014/2013	
	Réel	À cours de change 2013	Réel	Données réelles	Données comparables
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>211 336</b>	<b>212 239</b>	<b>203 032</b>	<b>+ 4 %</b>	<b>+ 5 %</b>
Coût des ventes	(55 606)	(55 762)	(56 550)	- 2 %	- 1 %
<b>Marge brute</b>	<b>155 730</b>	<b>156 477</b>	<b>146 482</b>	<b>+ 6 %</b>	<b>+ 7 %</b>
Frais de recherche et développement	(13 479)	(13 479)	(12 503)	+ 8 %	+ 8 %
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(122 470)	(123 170)	(116 511)	+ 5 %	+ 6 %
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>19 781</b>	<b>19 828</b>	<b>17 468</b>	<b>+ 13 %</b>	<b>+ 14 %</b>
(en % du chiffre d'affaires)	9,4 %	9,3 %	8,6 %	+ 0,8 point	+ 0,7 point
Produits à caractère non récurrent	0	0	11 124	ns	ns
Charges à caractère non récurrent	0	0	(702)	ns	ns
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>19 781</b>	<b>19 828</b>	<b>27 890</b>	<b>- 29 %</b>	<b>- 29 %</b>
(en % du chiffre d'affaires)	9,4 %	9,3 %	13,7 %	- 4,7 points	- 4,8 points

L'exposition opérationnelle nette de la société aux fluctuations des cours des devises correspond à la différence entre le chiffre d'affaires et le total des charges libellés dans chacune de ces devises. Cette exposition concerne essentiellement le dollar américain, principale devise de transaction après l'euro. Les autres devises ayant un effet significatif sur l'exposition du Groupe au risque de change sont le rand sud-africain, la livre anglaise, le dollar canadien, le yen japonais et le yuan chinois. L'effet global de la variation des devises entre 2013 et 2014 est une diminution de seulement € 903 milliers du chiffre d'affaires et de € 47 milliers du résultat opérationnel 2014 du Groupe.

Le dollar américain, dont la parité moyenne par rapport à l'euro était de \$ 1,33 / € 1 en 2013 et en 2014, contribue à une augmentation de € 113 milliers du chiffre d'affaires et de € 125 milliers du résultat opérationnel dans les chiffres 2014 à cours de change réels par rapport aux chiffres 2014 à cours de change 2013.

En 2014, 49 % du chiffre d'affaires consolidé, 83 % du coût des ventes et 70 % des frais généraux ont été libellés en euros. Ces pourcentages sont respectivement de 31 %, 9 % et 13 % pour le dollar américain. Le yuan chinois a représenté 7 % du chiffre d'affaires (une partie du chiffre d'affaires réalisé en Chine étant libellée en dollars américains ou autres devises), les autres devises représentent chacune moins de 4 % ; leur poids individuel dans le coût des ventes est négligeable, et il est inférieur à 6 % des frais généraux.

#### SENSIBILITÉ DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL À UNE VARIATION DE LA PARITÉ EURO/DOLLAR

La société a établi ses scénarios 2015 sur la base de parités arrêtées au 15 décembre 2014 des devises dans lesquelles le Groupe réalise son chiffre d'affaires, notamment \$ 1,25 / € 1.

Compte tenu de la part estimée du chiffre d'affaires et des dépenses réalisées en dollar ou dans des devises corrélées au dollar, une baisse de l'euro de 5 cents par rapport au dollar sur l'ensemble de l'exercice (portant la parité à \$ 1,20 / € 1) se traduirait par une augmentation mécanique du chiffre d'affaires 2015 d'environ € 3,6 millions et du résultat opérationnel de € 2,0 millions. À l'inverse, une appréciation de l'euro de 5 cents (soit \$ 1,30 / € 1) se traduirait par une diminution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel des mêmes montants.

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, mais ces variations sont le plus souvent hétérogènes, dans leur sens (à la hausse ou à la baisse) comme dans leur ampleur.

Ainsi, l'hypothèse théorique d'une baisse de l'euro de 1 % par rapport à l'ensemble des autres devises dans lesquelles la société réalise son chiffre d'affaires conduirait à une augmentation mécanique complémentaire du chiffre d'affaires de € 0,2 million et du résultat opérationnel de € 0,1 million. À l'inverse, une appréciation de l'euro de 1 % conduirait à une diminution complémentaire du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel des mêmes montants.

### NOTE 34 COMPTE DE RÉSULTAT PAR TRIMESTRE

Tableau de réconciliation entre les comptes de résultat trimestriels publiés et le compte de résultat annuel audité :

2014 : trimestre clos le	31 mars	30 juin	30 septembre	31 décembre	2014
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>47 651</b>	<b>52 507</b>	<b>53 751</b>	<b>57 428</b>	<b>211 336</b>
Coût des ventes	(12 756)	(14 045)	(13 851)	(14 955)	(55 606)
<b>Marge brute</b>	<b>34 895</b>	<b>38 462</b>	<b>39 900</b>	<b>42 473</b>	<b>155 730</b>
Frais de recherche et développement	(2 939)	(3 511)	(2 905)	(4 124)	(13 479)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(29 655)	(31 133)	(29 735)	(31 947)	(122 470)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>2 301</b>	<b>3 818</b>	<b>7 260</b>	<b>6 402</b>	<b>19 781</b>
<b>Résultat net</b>	<b>1 838</b>	<b>2 768</b>	<b>5 077</b>	<b>4 670</b>	<b>14 353</b>
2013 : trimestre clos le	31 mars	30 juin	30 septembre	31 décembre	2013
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>48 344</b>	<b>50 888</b>	<b>50 764</b>	<b>53 035</b>	<b>203 032</b>
Coût des ventes	(13 548)	(14 273)	(13 667)	(15 062)	(56 550)
<b>Marge brute</b>	<b>34 797</b>	<b>36 616</b>	<b>37 097</b>	<b>37 973</b>	<b>146 482</b>
Frais de recherche et développement	(3 218)	(3 330)	(2 708)	(3 247)	(12 503)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(28 476)	(29 219)	(28 333)	(30 483)	(116 511)
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>3 102</b>	<b>4 067</b>	<b>6 056</b>	<b>4 243</b>	<b>17 468</b>
Produits à caractère non récurrent	11 124	0	0	0	11 124
Charges à caractère non récurrent	0	0	0	(702)	(702)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>14 226</b>	<b>4 067</b>	<b>6 056</b>	<b>3 541</b>	<b>27 890</b>
<b>Résultat net</b>	<b>12 213</b>	<b>2 390</b>	<b>4 246</b>	<b>2 926</b>	<b>21 775</b>

### NOTE 35 SECTEURS OPÉRATIONNELS

2014	Europe	Amériques	Asie-Pacifique	Autres pays	Siège	Total
Chiffre d'affaires	98 203	51 619	47 770	13 744	0	<b>211 336</b>
Résultat opérationnel courant	9 415	1 699	348	1 985	6 334	<b>19 781</b>
2013	Europe	Amériques	Asie-Pacifique	Autres pays	Siège	Total
Chiffre d'affaires	89 169	55 017	44 427	14 419	0	<b>203 032</b>
Résultat opérationnel courant	8 034	2 255	(136)	1 791	5 524	<b>17 468</b>

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

# NOTES SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

consolidés

## NOTE 36 ÉLÉMENTS NON MONÉTAIRES DU RÉSULTAT

En 2014 comme en 2013, la rubrique « Éléments non monétaires du résultat » est composée des écarts de conversion latents sur les positions bilantielles court terme affectant le résultat de change (cf. note 2.26 – Méthodes de conversion), de dotations aux provisions financières, de l'effet de la valorisation des options de souscription d'actions et de la reprise de provisions sur les titres des filiales non consolidées.

## NOTE 37 VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

En 2014, la diminution nette du besoin en fonds de roulement s'élève à € 7 920 milliers et s'analyse de la façon suivante :

- – € 3 872 milliers proviennent principalement de la diminution des créances clients en raison d'une amélioration des encaissements (il convient de préciser que la variation des créances 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 – cf. note 13) ;
- + € 1 435 milliers proviennent d'une augmentation des stocks ;
- + € 753 milliers proviennent de l'augmentation de la créance sur le Trésor public français relative au crédit d'impôt recherche et au crédit d'impôt compétitivité et emploi. Ce montant net correspond à la différence entre les crédits d'impôts de 2014 après imputation sur l'impôt sur les sociétés de Lectra SA comptabilisés mais non encaissés (€ 6 482 milliers), et le crédit d'impôt recherche de 2010 remboursé en 2014 (€ 5 729 milliers) ;
- – € 2 917 milliers proviennent de l'augmentation des acomptes clients au bilan, les commandes de nouveaux systèmes du quatrième trimestre 2014 ayant été supérieures à celles du quatrième trimestre 2013 ;
- – € 1 529 milliers proviennent de la hausse du montant des rémunérations variables et de la prime d'intéressement, payables en 2015 au titre de 2014, en raison de l'augmentation des effectifs et de l'amélioration des résultats ;
- – € 982 milliers proviennent de la hausse des dettes fournisseurs ;
- – € 808 milliers proviennent des variations des autres actifs et passifs courants ; aucune de ces variations, prise individuellement, ne représente un montant significatif.

En 2013, l'augmentation nette du besoin en fonds de roulement s'élevait à € 9 101 milliers et se décomposait comme suit :

- + € 5 005 milliers provenaient principalement de l'augmentation des créances clients, pour l'essentiel du fait d'un chiffre d'affaires en novembre et décembre 2013 en progression par rapport aux mêmes mois de 2012 ;
- – € 584 milliers provenaient d'une diminution des stocks ;
- + € 6 572 milliers provenaient de l'augmentation de la créance sur le Trésor public français relative au crédit d'impôt recherche et au crédit d'impôt compétitivité et emploi de l'année 2013, comptabilisés mais non encaissés, après imputation sur l'impôt sur les sociétés à payer par Lectra SA de la même année ;
- – € 1 914 milliers provenaient de l'augmentation des dettes fournisseurs.

Enfin, aucune des variations des autres actifs et passifs courants, prise individuellement, ne représentait un montant significatif.

Au 31 décembre 2014, comme au 31 décembre 2013, la rotation des créances clients nettes des acomptes encaissés et des prestations facturées d'avance, mesurée en jours de chiffre d'affaires TTC, représente moins de dix jours.



## NOTE 38 VARIATION DES DETTES LONG TERME ET COURT TERME

### NOTE 38.1 ACCROISSEMENT DES DETTES LONG TERME ET COURT TERME

En 2014 comme en 2013, le Groupe n'a pas contracté de dettes financières.

### NOTE 38.2 REMBOURSEMENT DES DETTES LONG TERME ET COURT TERME

En mars 2014, la société a remboursé des aides publiques préalablement reçues dans le cadre de programmes de R&D pour un montant de € 500 milliers (€ 400 milliers en 2013).

Le 31 mars 2013, la société avait également remboursé, par anticipation et à son initiative, le solde de son emprunt bancaire à moyen terme pour un montant de € 5 360 milliers (cf. note 18.2).

## NOTE 39 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.

	2014	2013
Flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle	25 751	22 575
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement après déduction des montants consacrés à l'acquisition de sociétés	(6 704)	(4 987)
<b>Cash-flow libre</b>	<b>19 047</b>	<b>17 588</b>
Éléments non récurrents du cash-flow libre	0	11 124
<b>Cash-flow libre avant éléments non récurrents</b>	<b>19 047</b>	<b>6 464</b>

En 2014, les flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle se décomposent en une capacité d'autofinancement de € 17 831 milliers (€ 31 676 milliers en 2013) et une diminution du besoin en fonds de roulement de € 7 920 milliers (augmentation de € 9 101 milliers en 2013).

Le détail de la variation du besoin en fonds de roulement est donné dans la note 37 ci-dessus.

Le cash-flow libre est positif de € 19 047 milliers (il ne comprend aucun élément à caractère non récurrent).

En 2013, il était positif de € 17 588 milliers et s'élevait à € 6 464 milliers hors encaissement à caractère non récurrent (cf. note 23.2).

## Comptes de la société mère

146 – Bilan

147 – Compte de résultat

148 – Tableau des flux de trésorerie

149 – Annexe aux comptes de la société mère

**ACTIF**

				2014	2013
Au 31 décembre (en milliers d'euros)		Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
Immobilisations incorporelles	note 1	25 267	(20 219)	5 048	5 039
Immobilisations corporelles	note 2	35 865	(23 251)	12 614	10 491
Immobilisations financières	note 3	46 168	(1 388)	44 780	41 962
<b>Total actif immobilisé</b>		<b>107 301</b>	<b>(44 859)</b>	<b>62 442</b>	<b>57 492</b>
Stocks et en-cours	note 4	21 260	(5 860)	15 400	15 047
Clients et comptes rattachés	note 5	43 809	(1 661)	42 148	43 318
Autres créances	note 6	24 450	0	24 450	22 795
Autres valeurs disponibles		26 071	0	26 071	17 635
<b>Total actif circulant</b>		<b>115 591</b>	<b>(7 521)</b>	<b>108 070</b>	<b>98 796</b>
Comptes de régularisation actif	note 7	4 163	0	4 163	4 110
<b>Total actif</b>		<b>227 054</b>	<b>(52 379)</b>	<b>174 675</b>	<b>160 398</b>

**PASSIF**

		2014	2013
Capital social	note 8	30 329	29 664
Primes d'émission et de fusion	note 8	7 282	5 043
Réserves de réévaluation		4 129	4 844
Report à nouveau et réserves		38 200	27 129
Résultat de l'exercice		14 878	17 626
Subventions d'investissements		71	86
<b>Capitaux propres</b>	note 8	<b>94 889</b>	<b>84 392</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>	note 9	<b>7 851</b>	<b>7 726</b>
<b>Dettes financières à long terme</b>	note 10	<b>0</b>	<b>394</b>
Fournisseurs et autres passifs à court terme	note 11	58 119	55 115
Dettes fiscales		1 742	2 183
Emprunts et dettes financières à court terme	note 10	394	500
<b>Total dettes à court terme</b>		<b>60 255</b>	<b>57 797</b>
Comptes de régularisation passif	note 12	11 679	10 088
<b>Total passif</b>		<b>174 675</b>	<b>160 398</b>

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers de la société mère.

# COMPTE DE RÉSULTAT

Société mère

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

		2014	2013
<b>Chiffre d'affaires</b>	note 13	<b>140 792</b>	<b>136 548</b>
Autres produits d'exploitation	note 14	1 704	1 379
Achats consommés		(43 849)	(44 278)
Charges de personnel	note 15	(54 116)	(49 981)
Autres charges d'exploitation	note 16	(31 337)	(30 713)
Impôts et taxes		(3 494)	(3 050)
Dotations aux amortissements et aux provisions	note 17	(5 800)	(6 414)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>3 901</b>	<b>3 492</b>
Charges et produits financiers		4 615	9 474
Résultat de change		583	(791)
<b>Résultat financier</b>	note 18	<b>5 199</b>	<b>8 683</b>
<b>Résultat courant avant impôt</b>		<b>9 100</b>	<b>12 175</b>
Produits et charges exceptionnels	note 19	(41)	162
Participation des salariés	note 15	0	0
Impôt sur les sociétés	note 20	5 820	5 289
<b>Résultat net</b>		<b>14 878</b>	<b>17 626</b>

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers de la société mère.

# TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

Société mère

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

2014

2013

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

Résultat net		14 878	17 626
Amortissements et provisions d'exploitation		5 050	5 906
Éléments non monétaires du résultat		(621)	379
Plus ou moins-values sur cession d'actifs		81	(13)
<b>Capacité d'autofinancement d'exploitation</b>		<b>19 388</b>	<b>23 898</b>
Variation des stocks et en-cours		(821)	973
Variation des créances clients et comptes rattachés		976	(9 397)
Variation des fournisseurs et autres passifs à court terme		3 004	6 421
Variation des autres créances et des dettes fiscales		(870)	(5 887)
<b>Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation</b>		<b>2 290</b>	<b>(7 889)</b>
<b>Flux nets de trésorerie générés par l'activité</b>		<b>21 678</b>	<b>16 009</b>

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

Variation des immobilisations incorporelles	note 1	(1 815)	(1 585)
Variation des immobilisations corporelles	note 2	(3 982)	(1 785)
Variation des immobilisations financières	note 3	(3 294)	4 738
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>		<b>(9 091)</b>	<b>1 367</b>

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

Augmentations de capital en numéraire	note 8	2 904	3 159
Versements de dividendes		(6 555)	(6 377)
Remboursement des dettes long terme et court terme	note 10	(500)	(5 760)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement</b>		<b>(4 151)</b>	<b>(8 978)</b>
<b>Variation de la trésorerie</b>		<b>8 435</b>	<b>8 398</b>
<b>Trésorerie au 1<sup>er</sup> janvier</b>		<b>17 635</b>	<b>9 237</b>
Variation de la trésorerie		8 435	8 398
Incidence des variations de cours de change		0	0
<b>Trésorerie au 31 décembre</b>		<b>26 071</b>	<b>17 635</b>

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers de la société mère.

# ANNEXE AUX COMPTES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

Tous les montants des tableaux sont exprimés en milliers d'euros, sauf indications spécifiques.

Le Groupe Lectra, ci-après nommé « le Groupe », désigne la société Lectra, ci-après nommée « la société », et ses filiales. Les comptes de la société mère ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 3 mars 2015 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 avril 2015.

## RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de l'exercice 2014 sont présentés conformément aux dispositions du Code de commerce, de la loi du 30 avril 1983, de son décret d'application du 29 novembre 1983 et du plan comptable 2014.

Les règles et méthodes comptables sont identiques à celles suivies au cours de l'exercice précédent.

## ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement important n'est à signaler depuis le 31 décembre 2014.

### Versement de dividende

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 avril 2015 de distribuer en 2015, au titre de l'exercice 2014, un dividende de € 0,25 par action.

La société a versé un dividende de € 0,22 par action en 2014 au titre de l'exercice 2013.

### Taxe sur les dividendes

La deuxième loi de finances rectificative pour 2012 du 16 août 2012 a créé une taxe sur les dividendes sous la forme d'une contribution additionnelle à l'impôt sur les sociétés égale à 3 % des montants distribués par les sociétés passibles de l'impôt sur les sociétés en France. Elle s'applique à tous les dividendes mis en paiement à compter du 17 août 2012 et doit être comptabilisée au moment de l'approbation des dividendes par le Conseil d'Administration.

Le montant de cette taxe sur les dividendes versés en 2014 au titre de l'exercice 2013 s'élève à € 197 milliers et est comptabilisé en impôts au compte de résultat.

## IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition diminué des amortissements cumulés et d'éventuelles pertes de valeur.

L'amortissement est comptabilisé en charges sur une base linéaire en fonction de la durée d'utilité estimée de l'actif incorporel.

Les valeurs comptables des actifs incorporels sont revues à chaque clôture afin d'identifier d'éventuelles pertes de valeur de chacun des actifs considérés.

### Logiciels de gestion

Cette rubrique comporte uniquement des logiciels utilisés à des fins internes.

Le système d'information, mis en service le 1<sup>er</sup> janvier 2007, est amorti linéairement sur huit ans, ce qui correspond à sa durée d'utilité définie par la société pour cette immobilisation incorporelle. L'activation des frais relatifs à ce projet a été possible car la faisabilité technique de celui-ci a toujours été démontrée, et il a été déterminé comme probable que cette immobilisation génère des avantages futurs pour la société.

Les autres logiciels courants de gestion acquis sont amortis linéairement sur trois ans.

Au-delà des coûts d'acquisition des licences des logiciels, la société active également les coûts directement associés au développement et au paramétrage des logiciels comprenant les coûts salariaux du personnel ayant développé les logiciels et les prestations externes directement imputables.

### Brevets et marques

Les brevets, les marques et les frais s'y rapportant sont amortis linéairement sur trois à dix ans à compter de la date de dépôt. La société n'est pas dépendante de brevets ou licences qui ne lui appartiendraient pas.

En matière de propriété industrielle, les brevets et autres droits de propriété industrielle détenus par la société ne font pas, à l'heure actuelle, l'objet de concessions de droits d'exploitation à des tiers.

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

La société n'active aucune dépense générée en interne au titre des brevets et marques.

### Autres

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

## IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, diminué des amortissements cumulés et d'éventuelles pertes de valeur.

Lorsqu'une immobilisation corporelle est constituée de composants significatifs ayant des durées d'utilité différentes, ces dernières sont analysées séparément.

Ainsi, les dépenses relatives au remplacement ou renouvellement d'un composant d'immobilisation corporelle sont comptabilisées comme un actif distinct. La valeur comptable du composant remplacé est sortie de l'actif.

Les dépenses ultérieures relatives à une immobilisation corporelle sont capitalisées si elles augmentent les avantages économiques futurs de l'actif spécifique auquel elles se rapportent. Toutes les autres dépenses sont comptabilisées directement en charges dès qu'elles sont encourues.

Les amortissements sont calculés selon la méthode linéaire sur leur durée d'utilisation estimée :

- bâtiments et constructions gros œuvre : vingt à trente-cinq ans ;
- agencements et constructions second œuvre : quinze ans ;
- agencements et aménagements des constructions : cinq à dix ans ;
- agencements des terrains : cinq à dix ans ;
- installations techniques, matériel et outillage : quatre à dix ans ;
- matériel de bureau et informatique : trois à cinq ans ;
- mobilier de bureau : cinq à dix ans.

## IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Ce poste comprend essentiellement les titres de participation et les créances rattachées aux investissements financiers dans les filiales consolidées (titres mis en équivalence) et dans les filiales non consolidées (titres et prêts).

Par dérogation à la règle générale, la société applique le principe de la mise en équivalence dans ses comptes sociaux : les titres de participation dans les filiales consolidées sont inscrits au bilan en fonction de la quote-part des capitaux propres qu'ils représentent, déterminée d'après les règles de consolidation du Groupe.

Pour les autres titres et prêts, les provisions sont constituées sur la base d'une appréciation de la juste valeur de ces sociétés, fondée sur leur situation financière, leur rentabilité et leurs perspectives d'avenir.

## ACTIONS DÉTENUES EN PROPRE

L'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires du 30 avril 2014 a renouvelé le programme de rachat d'actions de la société en vigueur autorisant le Conseil d'Administration à intervenir sur ses propres actions. Cette autorisation a pour seul objet d'assurer l'animation du marché par le recours à un prestataire de services d'investissement intervenant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AFEI, ou toute autre charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers.

Après résiliation par la SG Securities (Société Générale) du contrat de liquidité que la société avait signé en 2005, Lectra a confié à Exane BNP Paribas, depuis le 21 mai 2012, l'animation de son titre dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Association Française des Marchés Financiers (AMAFI) reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers.

Les moyens mis à disposition de l'ancien contrat ont été portés au crédit du compte de liquidité du nouveau contrat (147 730 actions Lectra et une somme de € 14 milliers, soit une contre-valeur totale d'environ € 635 milliers). La société peut augmenter les actifs affectés à ce contrat, si nécessaire, à concurrence de € 1 000 milliers, sans toutefois dépasser la contre-valeur de 150 000 actions Lectra.

## STOCKS ET EN-COURS

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

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

Aucun frais financier n'est incorporé au prix de revient.

Si la valeur nette probable de réalisation est inférieure à la valeur comptable, une provision est constituée.

Les provisions relatives aux stocks de pièces détachées et consommables sont calculées par comparaison entre la valeur comptable et la valeur nette probable de réalisation sur la base d'une analyse spécifique de la rotation et de l'obsolescence des articles en stock, prenant en considération l'écoulement des articles dans le cadre des activités de maintenance et de service après-vente, ainsi que l'évolution de la gamme des produits commercialisés.

## **CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS**

Les clients et comptes rattachés sont comptabilisés à leur valeur nominale. Des provisions sont constituées sur la base d'une appréciation au cas par cas du risque de non-recouvrement des créances en fonction de leur ancienneté, du résultat des relances effectuées, des habitudes locales de règlement et des risques spécifiques à chaque pays.

Les ventes effectuées dans des pays à risque politique ou économique élevé sont, pour l'essentiel, garanties par des lettres de crédit ou des garanties bancaires.

## **VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT**

Les valeurs mobilières de placement sont constituées soit de Sicav monétaires évaluées au plus bas de leur valeur d'acquisition ou de leur valeur de marché, soit de certificats de dépôt négociables émis par les banques de la société. Ces placements monétaires sont immédiatement disponibles et le montant équivalent en trésorerie est connu ou sujet à une incertitude négligeable.

## **PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES**

Tous les risques connus à la date d'arrêté des comptes font l'objet d'un examen détaillé et une provision est constituée si une obligation existe, si les coûts

nécessaires pour éteindre cette obligation sont probables ou certains, et s'ils peuvent être évalués de façon fiable. Les reprises de provisions utilisées conformément à leur objet sont déduites des charges correspondantes.

### **Provision pour garantie**

La provision pour garantie couvre, sur la base des données historiques, les coûts probables à engager dans le cadre de la garantie accordée par la société à ses clients et à ses filiales lors de la vente d'équipements de CFAO : coût de remplacement des pièces, frais liés aux déplacements des techniciens et coût de main-d'œuvre. Cette provision est constituée au moment de la comptabilisation de la vente, qui génère une obligation contractuelle de garantie.

### **Provisions pour avantages différés (dont indemnités de départ à la retraite)**

Les indemnités de départ qui seront perçues par les salariés en application de la convention collective font l'objet d'une provision qui correspond à la valeur actualisée de cet engagement selon les principes relatifs à la recommandation 2003-R01 du CNC.

Les hypothèses actuarielles retenues incluent notamment un taux de progression des salaires, un taux d'actualisation (il correspond au taux de rendement moyen annuel des emprunts obligataires dont les échéances sont approximativement égales à celles des obligations de la société), un taux de charges sociales moyen et un taux de rotation du personnel qui repose sur les données historiques constatées. La société a opté pour l'enregistrement intégral dans le compte de résultat des écarts actuariels.

La charge globale, tous éléments confondus, est comptabilisée en provision pour risques et charges (*cf.* note 9).

## **FOURNISSEURS**

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



## CRÉANCES ET DETTES EN DEVISES ÉTRANGÈRES

Les créances et dettes libellées en devises sont enregistrées en utilisant le cours de change moyen du mois et peuvent donner lieu à des opérations de couverture du risque de change.

Les dettes et créances en devises sont converties au cours de change en vigueur au 31 décembre.

L'écart de conversion résultant de cette réévaluation figure dans les rubriques « Comptes de régularisation actif » et « Comptes de régularisation passif » du bilan. Les gains et pertes latents de change sont compensés devise par devise lorsque les échéances sont comparables, et ajustés pour tenir compte des couvertures de change contractées par la société. Si la position globale par devise expose la société à un risque, une provision est constituée pour y faire face.

## CHIFFRE D'AFFAIRES

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

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

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

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

## SUBVENTIONS

Les subventions pour investissements sont enregistrées au compte de résultat en fonction du rythme de consommation des avantages économiques attendus des biens correspondants.

Les subventions d'exploitation sont comptabilisées en produits constatés d'avance lors de leur encaissement et enregistrées dans le compte de résultat en déduction des charges auxquelles elles sont liées. Tel est le cas des subventions perçues dans le cadre du financement des projets de recherche et développement.

## FRAIS DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT

La faisabilité technique des logiciels et équipements développés par la société n'est généralement établie qu'à l'obtention d'un prototype ou aux retours d'expérience des sites pilotes, prémices à la commercialisation. De ce fait, les critères techniques et économiques rendant obligatoire la capitalisation des frais de développement au moment où ils surviennent ne sont pas remplis et ces derniers, ainsi que les frais de recherche, sont donc comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

## INSTRUMENTS FINANCIERS

La société utilise des instruments financiers pour couvrir son exposition aux risques de variation des cours de change.

Les profits et pertes sur les contrats de change à terme destinés à la couverture du risque de change sont constatés en résultat dans la même période que les opérations couvertes.

# NOTES SUR LE BILAN

Société mère

## NOTE 1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

2013	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
<b>Valeur brute au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>17 634</b>	<b>2 511</b>	<b>2 769</b>	<b>22 914</b>
Acquisitions externes	687	74	0	761
Développements internes	859	0	0	859
Sorties	(251)	0	0	(251)
<b>Valeur brute au 31 décembre 2013</b>	<b>18 930</b>	<b>2 585</b>	<b>2 769</b>	<b>24 283</b>
<b>Amortissements au 31 décembre 2013</b>	<b>(15 554)</b>	<b>(2 303)</b>	<b>(1 388)</b>	<b>(19 244)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2013</b>	<b>3 376</b>	<b>282</b>	<b>1 381</b>	<b>5 039</b>

2014	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
<b>Valeur brute au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>18 930</b>	<b>2 585</b>	<b>2 769</b>	<b>24 283</b>
Acquisitions externes	819	49	0	868
Développements internes	992	0	0	992
Sorties	(567)	(309)	0	(877)
<b>Valeur brute au 31 décembre 2014</b>	<b>20 174</b>	<b>2 325</b>	<b>2 769</b>	<b>25 267</b>
<b>Amortissements au 31 décembre 2014</b>	<b>(16 615)</b>	<b>(2 092)</b>	<b>(1 512)</b>	<b>(20 219)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2014</b>	<b>3 559</b>	<b>233</b>	<b>1 256</b>	<b>5 048</b>

Les amortissements ont évolué comme suit :

2014	Logiciels de gestion	Brevets et marques	Autres	Total
<b>Amortissements au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>(15 554)</b>	<b>(2 303)</b>	<b>(1 388)</b>	<b>(19 244)</b>
Dotations aux amortissements	(1 582)	(94)	(124)	(1 800)
Sorties	521	304	0	825
<b>Amortissements au 31 décembre 2014</b>	<b>(16 615)</b>	<b>(2 092)</b>	<b>(1 512)</b>	<b>(20 219)</b>

### *Logiciels de gestion*

Dans le cadre de l'évolution et de l'amélioration continue de ses systèmes d'information, la société a acquis en 2013 et 2014 les licences de nouveaux logiciels de gestion ainsi que des licences supplémentaires de logiciels déjà en utilisation. Les investissements concernent les coûts d'acquisition de licences, de développement et de paramétrage de ces logiciels.

Les diminutions d'immobilisations sont principalement liées à la sortie de logiciels obsolètes.

### *Autres immobilisations incorporelles*

L'essentiel des autres immobilisations incorporelles au 31 décembre 2014 est constitué d'un fonds commercial d'une société acquise en 2005, non amortissable, pour un montant de € 1 256 milliers.

## NOTE 2 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

2013	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
<b>Valeur brute au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>6 207</b>	<b>11 723</b>	<b>17 143</b>	<b>35 073</b>
Investissements	14	255	1 520	1 789
Mises au rebut/cessions	(239)	(288)	(3 823)	(4 350)
<b>Valeur brute au 31 décembre 2013</b>	<b>5 983</b>	<b>11 690</b>	<b>14 839</b>	<b>32 512</b>
<b>Amortissements au 31 décembre 2013</b>	<b>(2 566)</b>	<b>(8 091)</b>	<b>(11 364)</b>	<b>(22 021)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2013</b>	<b>3 417</b>	<b>3 599</b>	<b>3 475</b>	<b>10 491</b>

2014	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
<b>Valeur brute au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>5 983</b>	<b>11 690</b>	<b>14 839</b>	<b>32 512</b>
Investissements	491	1 002	2 477	3 970
Mises au rebut/cessions	(15)	(309)	(292)	(617)
<b>Valeur brute au 31 décembre 2014</b>	<b>6 458</b>	<b>12 383</b>	<b>17 024</b>	<b>35 865</b>
<b>Amortissements au 31 décembre 2014</b>	<b>(2 672)</b>	<b>(8 495)</b>	<b>(12 084)</b>	<b>(23 251)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2014</b>	<b>3 786</b>	<b>3 888</b>	<b>4 940</b>	<b>12 614</b>

Les amortissements ont évolué comme suit :

2014	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
<b>Amortissements au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>(2 566)</b>	<b>(8 091)</b>	<b>(11 364)</b>	<b>(22 021)</b>
Dotations aux amortissements	(110)	(656)	(1 004)	(1 770)
Mises au rebut/cessions	3	252	284	539
<b>Amortissements au 31 décembre 2014</b>	<b>(2 672)</b>	<b>(8 495)</b>	<b>(12 084)</b>	<b>(23 251)</b>

La société avait procédé, au cours de l'exercice 2013, à un inventaire d'une partie de ses immobilisations corporelles qui avait conduit à la sortie de certains de ses actifs, amortis en totalité et devenus obsolètes.

### *Terrains et constructions*

Les terrains et constructions concernent uniquement le site industriel de Bordeaux-Cestas (France) pour un montant brut de € 6 458 milliers et un montant net de € 3 786 milliers au 31 décembre 2014.

Le site de Bordeaux-Cestas s'étend sur une superficie de 11,6 hectares, et les bâtiments représentent une surface au sol de 29 758 m<sup>2</sup>. Des investissements sont régulièrement réalisés. En 2014, ils correspondent à l'extension du restaurant d'entreprise pour un espace réceptif clients.

Les terrains, non amortissables, représentent une valeur brute totale de € 665 milliers. Les constructions représentent une valeur brute totale de € 5 793 milliers, amortie à hauteur de € 2 672 milliers au 31 décembre 2014.

### *Agencements et aménagements*

Les agencements et aménagements concernent le site industriel de Bordeaux-Cestas pour un montant brut de € 12 383 milliers et un montant net de € 3 888 milliers au 31 décembre 2014.

Des investissements d'agencements et d'aménagements ont été réalisés en 2013 (€ 255 milliers) et en 2014 (€ 1 002 milliers). En 2014, ils correspondent principalement à l'extension du restaurant d'entreprise pour un espace réceptif clients et au réaménagement de l'*International Advanced Technology & Conference Center*. En 2013, les investissements réalisés concernaient les travaux d'agrandissement du restaurant d'entreprise.

#### *Matériels et autres immobilisations corporelles*

Les acquisitions de matériel et autres immobilisations corporelles réalisées en 2014 et 2013 concernent essentiellement du matériel informatique ainsi que des moules et outillages de production pour le site industriel de Bordeaux-Cestas.

### NOTE 3 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

	Titres mis en équivalence	Autres titres et prêts	Autres immobilisations financières	Total
<b>2013</b>				
<b>Valeur brute au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>30 472</b>	<b>13 841</b>	<b>605</b>	<b>44 917</b>
Augmentations	5	0	1 689	1 694
Réserves de réévaluation	3 996	0	0	3 996
Diminutions	0	(5 224)	(1 880)	(7 104)
<b>Valeur brute au 31 décembre 2013</b>	<b>34 473</b>	<b>8 617</b>	<b>413</b>	<b>43 503</b>
<b>Provisions au 31 décembre 2013</b>	<b>0</b>	<b>(1 540)</b>	<b>(1)</b>	<b>(1 541)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2013</b>	<b>34 473</b>	<b>7 077</b>	<b>413</b>	<b>41 962</b>
<b>2014</b>				
<b>Valeur brute au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>34 473</b>	<b>8 617</b>	<b>413</b>	<b>43 503</b>
Augmentations	922	3 291	4 861	9 074
Réserves de réévaluation	(716)	0	0	(716)
Diminutions	0	(889)	(4 804)	(5 693)
<b>Valeur brute au 31 décembre 2014</b>	<b>34 679</b>	<b>11 019</b>	<b>470</b>	<b>46 168</b>
<b>Provisions au 31 décembre 2014</b>	<b>0</b>	<b>(1 388)</b>	<b>0</b>	<b>(1 388)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2014</b>	<b>34 679</b>	<b>9 631</b>	<b>470</b>	<b>44 780</b>

#### *Titres mis en équivalence*

Les réserves de réévaluation correspondent à la différence entre la valeur d'équivalence et le coût d'acquisition des titres mis en équivalence dans le cas où la valeur d'équivalence est supérieure au coût d'acquisition des titres, ce qui est le cas au 31 décembre 2014 comme en 2013.

En 2014, la principale évolution de cette rubrique provient de la création en avril d'une nouvelle filiale en Corée du Sud, Lectra Korea Ltd.

#### *Autres titres et prêts*

L'augmentation de la rubrique « Autres titres et prêts » correspond principalement, pour € 2 000 milliers, au prêt consenti par la société à sa filiale Lectra Russia OOO et pour € 1 000 milliers, au prêt consenti à sa filiale Lectra Korea Ltd.

La diminution enregistrée en 2014 résulte principalement du remboursement du solde du prêt consenti à sa filiale mexicaine Lectra Systèmes SA de CV et du remboursement du prêt consenti à Lectra Canada Inc.

#### Autres immobilisations financières

Les actions détenues en propre constituent l'essentiel des « Autres immobilisations financières ». La société détenait, au 31 décembre 2014, 14 932 actions, soit 0,05 % du capital dans le cadre du contrat de liquidité (0,04 % au 31 décembre 2013) pour un montant total de € 133 milliers (€ 83 milliers au 31 décembre 2013), soit un prix de revient moyen de € 8,91 par action.

Les mouvements sur les actions détenues en propre sont détaillés ci-dessous :

	2014			2013		
	Nombre d'actions	Montant	Cours moyen par action (en euros)	Nombre d'actions	Montant	Cours moyen par action (en euros)
<b>Actions détenues en propre au 1<sup>er</sup> janvier (valeur historique)</b>	10 408	83	8,01	84 284	380	4,51
<b>Contrat de liquidité</b>						
Achats (au cours d'achat)	302 206	2 403	7,95	233 215	1 389	5,96
Ventes (au cours de réalisation)	(297 682)	(2 401)	8,07	(307 091)	(1 827)	5,95
<b>Flux net de l'exercice</b>	<b>4 524</b>	<b>2</b>		<b>(73 876)</b>	<b>(438)</b>	
Plus-values (moins-values) de cession		48			141	
<b>Actions détenues en propre au 31 décembre (valeur historique)</b>	<b>14 932</b>	<b>133</b>	<b>8,91</b>	<b>10 408</b>	<b>83</b>	<b>8,01</b>

#### NOTE 4 STOCKS ET EN-COURS

	2014	2013
Stocks de matières premières	13 107	13 265
Produits finis et travaux en cours <sup>(1)</sup>	8 153	7 877
<b>Valeur brute</b>	<b>21 260</b>	<b>21 142</b>
Stocks de matières premières	(3 056)	(3 269)
Produits finis et travaux en cours <sup>(1)</sup>	(2 805)	(2 826)
<b>Dépréciations</b>	<b>(5 860)</b>	<b>(6 095)</b>
Stocks de matières premières	10 052	9 995
Produits finis et travaux en cours <sup>(1)</sup>	5 348	5 051
<b>Valeur nette</b>	<b>15 400</b>	<b>15 047</b>

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

Au cours de l'exercice 2014, € 703 milliers de stocks dépréciés à 100 % ont été mis au rebut (€ 645 milliers en 2013), diminuant de ce fait la valeur brute et les dépréciations de ce même montant.

## NOTE 5 CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

	2014	2013
Clients et comptes rattachés Groupe	26 646	26 827
Provisions pour dépréciation Groupe	(381)	(249)
<b>Clients et comptes rattachés Groupe, nets</b>	<b>26 265</b>	<b>26 578</b>
Clients et comptes rattachés hors Groupe	17 163	18 153
Provisions pour dépréciation hors Groupe	(1 280)	(1 413)
<b>Clients et comptes rattachés hors Groupe, nets</b>	<b>15 883</b>	<b>16 740</b>
<b>Total clients et comptes rattachés, brut</b>	<b>43 809</b>	<b>44 980</b>
<b>Provisions pour dépréciation</b>	<b>(1 661)</b>	<b>(1 662)</b>
<b>Total clients et comptes rattachés, net</b>	<b>42 148</b>	<b>43 318</b>

Les comptes clients au 31 décembre 2014 intègrent € 9 132 milliers hors taxes de contrats récurrents, autres prestations et matériels facturés d'avance, relatifs à l'exercice 2015 (€ 8 784 milliers hors taxes au 31 décembre 2013, relatifs à l'exercice 2014). La contrepartie est enregistrée dans les comptes de régularisation passif (cf. note 12). La société ne détient aucune créance clients à plus d'un an.

## NOTE 6 AUTRES CRÉANCES

	À moins de un an	De un à cinq ans	Total
Avances accordées au personnel	31	0	31
Crédit d'impôt recherche et crédit d'impôt compétitivité et emploi	0	23 046	23 046
TVA	605	0	605
Autres créances diverses	767	0	767
<b>Total</b>	<b>1 404</b>	<b>23 046</b>	<b>24 450</b>

### *Crédit d'impôt recherche et crédit d'impôt compétitivité et emploi*

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

Au 31 décembre 2014, la société détient une créance de € 23 046 milliers sur le Trésor public français.

Jusqu'à présent, elle avait imputé la créance correspondant au crédit d'impôt recherche ayant le plus d'antériorité (2010) sur l'impôt sur les sociétés.

La position du Trésor public, dont la société a eu connaissance en octobre 2014, lors du remboursement du crédit d'impôt recherche de 2010, est au contraire d'imputer le crédit d'impôt d'un exercice sur l'impôt sur les sociétés du même exercice. De ce fait, aucune charge d'impôt n'ayant été comptabilisée en 2010, la société a été remboursée de la totalité du crédit d'impôt recherche de 2010 (€ 5 729 milliers).

Ainsi, la créance de € 23 046 milliers au 31 décembre 2014 se décompose de la façon suivante :

- solde du crédit d'impôt recherche, après imputation sur l'impôt sur les sociétés de chaque exercice, pour 2014 (€ 5 724 milliers), 2013 (€ 6 083 milliers), 2012 (€ 5 082 milliers) et 2011 (€ 4 812 milliers) ;
- crédit d'impôt compétitivité et emploi comptabilisé et non utilisé en 2014 (€ 825 milliers) et en 2013 (€ 520 milliers).

Le crédit d'impôt compétitivité et emploi a été utilisé par la société dans le financement des recrutements et des investissements réalisés en 2014. Le plan de transformation du Groupe comporte un volet recrutements ambitieux, dont une partie concerne la maison mère Lectra SA, qui a ainsi vu ses effectifs augmenter en 2014, notamment les équipes d'ingénieurs de R&D logiciels. La société a parallèlement engagé en 2014 un plan d'investissement afin d'améliorer et d'agrandir les locaux de son campus technologique de Bordeaux-Cestas. Ce plan se poursuivra en 2015 et 2016.

Par ailleurs, la société intégrait les dépenses d'intéressement et de participation dans l'assiette annuelle de calcul du crédit d'impôt recherche qu'elle comptabilisait. La position prise par l'administration fiscale de requalification du caractère éligible de ces dépenses avait conduit la société à comptabiliser, pour les années 2010 à 2013 concernées, une provision égale à la quote-part de crédit d'impôt recherche annuel assise sur ces bases. Dans sa décision du 12 mars 2014, le Conseil d'État a confirmé le caractère éligible de ces dépenses pour les exercices concernés, rejetant ainsi la position adoptée jusqu'alors par l'administration fiscale française. La société a donc repris, au premier trimestre 2014, la provision de € 716 milliers qu'elle avait constituée, sans impact sur la créance comptabilisée qui n'en tenait pas compte.

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 et, le cas échéant, le crédit d'impôt compétitivité et emploi de chaque exercice. Elle devrait donc percevoir le remboursement du solde de ces crédits d'impôt non imputés comme suit : 2015 (crédit d'impôt 2011), 2016 (crédit d'impôt 2012), 2017 (crédits d'impôt 2013) et 2018 (crédits d'impôt 2014). Cette situation perdurera tant que le montant des crédits d'impôt annuels sera supérieur à celui de l'impôt sur les sociétés à payer.

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

#### *Autres créances fiscales*

Au 31 décembre 2014, les autres créances à caractère fiscal comprennent uniquement la TVA récupérable pour un montant de € 605 milliers (€ 321 milliers au 31 décembre 2013).

## **NOTE 7 COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIF**

	2014	2013
Frais de loyers et d'assurance	291	10
Frais de location de matériel informatique	678	773
Autres charges constatées d'avance	983	1 282
Écarts de conversion actif	2 212	2 045
<b>Total</b>	<b>4 163</b>	<b>4 110</b>

## NOTE 8 CAPITAUX PROPRES

	2014	2013
<b>Capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>84 392</b>	<b>66 003</b>
Mouvements capital et primes d'émission	2 904	3 159
Mouvements réserves de réévaluation	(716)	3 996
Distributions de dividendes	(6 555)	(6 377)
Variation des subventions d'investissement	(14)	(15)
Résultat net de l'exercice	14 878	17 626
<b>Capitaux propres au 31 décembre</b>	<b>94 889</b>	<b>84 392</b>

### NOTE 8.1 CAPITAL SOCIAL, PRIMES D'ÉMISSION ET DE FUSION

Le capital social au 31 décembre 2014 est de € 30 329 114 divisé en 30 329 114 actions d'une valeur nominale de € 1,00 (il était de € 29 664 415 divisé en 29 664 415 actions d'une valeur nominale de € 1,00 au 31 décembre 2013).

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, il a été augmenté de 664 699 actions du fait de la levée d'options de souscription d'actions, soit une augmentation de € 2 904 milliers du capital social et de la prime d'émission (émission de 716 100 actions en 2013).

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

Les tableaux ci-dessous détaillent les mouvements intervenus sur le nombre d'actions, le capital social et les primes d'émission et de fusion au cours des exercices 2014 et 2013.

#### Note 8.1.1 Capital social

	2014		2013	
	Nombre d'actions	Capital social (en euros)	Nombre d'actions	Capital social (en euros)
<b>Capital social au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>29 664 415</b>	<b>29 664 415</b>	<b>28 948 315</b>	<b>28 948 315</b>
Exercice d'options de souscription d'actions	664 699	664 699	716 100	716 100
<b>Capital social au 31 décembre</b>	<b>30 329 114</b>	<b>30 329 114</b>	<b>29 664 415</b>	<b>29 664 415</b>

Les actions composant le capital social sont entièrement libérées.

#### Note 8.1.2 Primes d'émission et de fusion

	2014	2013
<b>Primes d'émission et de fusion au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>5 043</b>	<b>2 600</b>
Exercice d'options de souscription d'actions	2 239	2 443
<b>Primes d'émission et de fusion au 31 décembre</b>	<b>7 282</b>	<b>5 043</b>

### NOTE 8.2 DROITS DE VOTE

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel au capital qu'elles représentent.

Toutefois, un droit de vote double existait, selon certaines conditions, jusqu'au 3 mai 2001.



L'Assemblée Générale Extraordinaire du 3 mai 2001 avait décidé que les actions dont l'inscription sous la forme nominative a été demandée postérieurement au 15 mai 2001, ainsi que les actions acquises après cette date, ne peuvent plus bénéficier du droit de vote double (sauf cas particuliers visés dans la résolution correspondante adoptée par ladite Assemblée Générale Extraordinaire). Par ailleurs, André Harari, Président du Conseil d'Administration, et Daniel Harari, Directeur Général, avaient procédé à l'époque, à leur initiative, à l'annulation des droits de vote double qui étaient attachés à leurs actions.

Le Conseil d'Administration a jugé utile de convoquer une Assemblée Générale Extraordinaire le 26 septembre 2014 pour se prononcer sur des mises à jour et simplifications des statuts de la société, notamment sur le maintien du principe une action égale une voix à la suite de l'entrée en vigueur de la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 (« loi Florange »), qui a renversé le principe en place jusqu'alors en disposant que le droit de vote double pour les actions inscrites au nominatif depuis au moins deux ans au nom du même actionnaire sera désormais de droit dans les sociétés cotées, sauf disposition contraire des statuts adoptée après promulgation de la loi.

Suivant les recommandations du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale Extraordinaire du 26 septembre 2014 a maintenu à une quasi-unanimité (99 %) le principe d'une action égale une voix, en dérogeant à cette nouvelle loi et modifié en conséquence les statuts de la société.

De ce fait, au 31 décembre 2014, 29 958 002 actions sont assorties d'un droit de vote simple, et seules 371 112 actions (soit 1,2 % du capital) bénéficient d'un droit de vote double. Aucune autre action n'est susceptible de bénéficier à terme du droit de vote double.

Le nombre total de droits de vote au 31 décembre 2014 est en principe de 30 700 226 ; il est réduit à 30 685 294 en raison des actions détenues en propre à cette date dans le cadre du contrat de liquidité, qui sont privées du droit de vote.

### **NOTE 8.3 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS STATUTAIRES**

En dehors des seuils prévus par la loi, il n'y a pas d'obligation statutaire particulière en matière de franchissements de seuils.

### **NOTE 8.4 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS**

Au 31 décembre 2014, 201 salariés sont bénéficiaires de 2 060 074 options, et 37 anciens salariés détiennent toujours 61 363 options ; au total, 238 personnes sont bénéficiaires d'options (respectivement 182, 28 et 210 au 31 décembre 2013).

À cette même date, le nombre maximal d'actions susceptibles de composer le capital social, y compris les actions nouvelles pouvant être émises par exercice de droits en vigueur donnant vocation à la souscription d'actions nouvelles, est de 32 450 551 et se décompose comme suit :

- capital social : 30 329 114 actions ;
- options de souscription d'actions : 2 121 437 options.

Chaque option donne le droit de souscrire à une action nouvelle d'une valeur nominale de € 1,00 au prix d'exercice fixé par le Conseil d'Administration le jour de son attribution (le cas échéant ajusté du fait de l'OPRA réalisée en mai 2007). Si toutes les options en vigueur étaient exercées – que leur droit d'exercice soit définitivement acquis par leur bénéficiaire ou qu'il reste à acquérir – et quel que soit leur prix d'exercice par rapport au cours de Bourse du 31 décembre 2014, il en résulterait une augmentation totale du capital de € 2 121 437, assortie d'une prime d'émission totale de € 10 190 814. Aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été ouvert par les filiales de la société mère.

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

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

**Note 8.4.1 Options en vigueur : attributions, exercices et annulations de la période**

	2014		2013	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)
<b>Options en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>2 557 443</b>	<b>5,10</b>	<b>3 039 225</b>	<b>4,83</b>
Options attribuées au cours de l'exercice	687 656	8,50	836 000	6,25
Options exercées au cours de l'exercice	(664 699)	4,37	(716 100)	4,41
Options devenues caduques et/ou annulées au cours de l'exercice	(458 963)	8,03	(601 682)	6,13
<b>Options en vigueur au 31 décembre</b>	<b>2 121 437</b>	<b>5,80</b>	<b>2 557 443</b>	<b>5,10</b>
- dont options exerçables	1 620 335	5,35	1 939 750	4,74
- dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir	501 102	7,29	617 693	6,25

Pour les plans en vigueur au 31 décembre 2014, les modalités d'acquisition du droit d'exercice des options sont définies par tranches annuelles, sur une période de quatre ans, à partir du 1<sup>er</sup> janvier de l'année de leur attribution, et sont fonction de la présence des bénéficiaires dans le Groupe au 31 décembre de l'année écoulée.

Les 687 656 options attribuées le 16 juin 2014 dans le cadre du plan d'options 2014 (cf. note 15.5.6) à 145 bénéficiaires, au titre de la réalisation de leurs objectifs de performance 2014 et du *Lectra Worldwide Championship* 2013, correspondaient à un nombre maximum qui a été ramené à 307 648 options et 143 bénéficiaires au 31 décembre 2014. 377 884 options sont devenues caduques, après l'arrêté des comptes consolidés 2014 du Groupe, en raison de la non-réalisation des objectifs 2014, et 2 124 options, en raison du départ de deux bénéficiaires. Par ailleurs, 78 955 options attribuées antérieurement à 2014 sont devenues caduques.

**Note 8.4.2 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2014 par catégorie de bénéficiaires**

	2014				
	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options	En %	Dont options exerçables	Dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir
Direction du Groupe <sup>(1)</sup>	3	742 409	35 %	607 218	135 191
Équipe de management du Groupe	49	702 358	33 %	524 690	177 668
Autres salariés	149	615 307	29 %	427 064	188 243
Personnes ayant quitté la société et ayant toujours des options exerçables	37	61 363	3 %	61 363	0
<b>Total</b>	<b>238</b>	<b>2 121 437</b>	<b>100 %</b>	<b>1 620 335</b>	<b>501 102</b>

(1) Les trois seuls bénéficiaires sont Jérôme Viala, Directeur Financier, Véronique Zocchetto, Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information, et Édouard Maquin, Directeur Commercial, membres du Comité Exécutif. André Harari, Président du Conseil d'Administration, et Daniel Harari, Directeur Général, ne détiennent pas d'option.

**Note 8.4.3 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2014 par échéance et prix d'exercice**

Dates d'attribution	Dates d'échéance	Nombre	Prix d'exercice (en euros)
8 juin 2007	8 juin 2015	95 590	6,30
11 juin 2008	11 juin 2016	97 519	4,10
11 juin 2008	11 juin 2016	16 610	6,30
9 juin 2009	9 juin 2017	165 200	2,50
9 juin 2009	9 juin 2017	7 546	4,10
10 juin 2010	10 juin 2018	213 109	2,50
9 juin 2011	9 juin 2019	408 260	6,25
4 septembre 2012	4 septembre 2020	503 620	6,25
13 juin 2013	13 juin 2021	306 335	6,25
16 juin 2014	16 juin 2022	307 648	8,50
<b>Total</b>		<b>2 121 437</b>	

Parmi les 61 363 options détenues par des personnes ayant quitté le Groupe, 29 963 ont une échéance en 2015, 28 445, en 2016 et 2 955, en 2017.

**Note 8.4.4 Répartition des droits d'exercice restant à acquérir postérieurement au 31 décembre 2014 par les bénéficiaires d'options**

Année	Nombre
2015	271 433
2016	152 757
2017	76 912
<b>Total</b>	<b>501 102</b>

**Note 8.4.5 Inexistence de plans d'options en faveur des mandataires sociaux**

Aucune option n'a été consentie à André Harari, Président du Conseil d'Administration, et Daniel Harari, Directeur Général, qui, disposant de plus de 10 % du capital chacun depuis 2000, n'ont pas droit, depuis cette date, à de nouveaux plans d'options dans le cadre de la législation française en vigueur et ne sont bénéficiaires d'aucune option.

**Note 8.4.6 Options attribuées en 2014**

Le Conseil d'Administration du 16 juin 2014 a attribué 625 912 options au prix d'exercice de € 8,50 par option, à 118 bénéficiaires au titre de la réalisation de leurs objectifs de performance 2014, correspondant à un nombre maximum d'options.

Le nombre définitif d'options est égal au nombre maximal d'options attribuées en 2014 multiplié par le pourcentage réel d'atteinte des objectifs fixés pour 2014 à chaque bénéficiaire. Les options correspondant à la différence entre celles initialement attribuées et celles définitivement attribuées en raison des performances réelles de 2014 des bénéficiaires sont annulées et remises à la disposition du Conseil d'Administration.

Les calculs des performances réelles 2014, sur la base des comptes consolidés du Groupe, ont ramené le nombre d'options à 246 848 et le nombre de bénéficiaires à 117. 377 884 options sont devenues caduques en raison de la non-réalisation des objectifs 2014 et 1 180 options, en raison du départ d'un bénéficiaire.

Le Conseil d'Administration a également attribué 61 744 options au prix d'exercice de € 8,50 par option, à 43 bénéficiaires, lauréats du *Lectra Worldwide Championship* 2013, dont 944 options sont devenues caduques en raison du départ de deux bénéficiaires.

Au total, le Conseil d'Administration a donc attribué, au titre du plan d'options 2014, un maximum de 687 656 options à 145 bénéficiaires, ramené à 307 648 options et 143 bénéficiaires. Les 10 salariés du Groupe attributaires du nombre d'options le plus élevé au cours de l'exercice 2014 totalisent 117 588 options.

L'intégralité de ces options est au bénéfice de salariés du Groupe.

L'acquisition définitive des droits d'exercice des bénéficiaires est répartie sur quatre ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 et est fonction de la présence du bénéficiaire dans le Groupe à l'issue de chaque période annuelle (le bénéficiaire devant toujours être lié à la société ou à l'une de ses sociétés affiliées par un contrat de travail ou un mandat social).

Les options sont soumises à une période de blocage de quatre ans applicable à l'ensemble des bénéficiaires.

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

#### Note 8.4.7 Options exercées en 2014

664 699 options des différents plans d'options en vigueur au 31 décembre 2013 ont été exercées en 2014.

Date d'attribution du plan d'options	2014	
	Nombre d'options exercées	Prix de souscription par action (en euros)
23 mai 2006	85 153	5,63
8 juin 2007	186 265	6,30
11 juin 2008	76 574	4,10
11 juin 2008	33 686	6,30
9 juin 2009	62 900	2,50
9 juin 2009	10 629	4,10
10 juin 2010	209 492	2,50
<b>Total</b>	<b>664 699</b>	<b>4,37</b>

## NOTE 9 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

	Au 1 <sup>er</sup> janvier 2014	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Au 31 décembre 2014
Provision pour perte de change	995	0	(494)	0	501
Provision pour garantie et risques techniques	475	497	(424)	(21)	527
Provision pour indemnités de départ à la retraite	4 567	1 383	0	0	5 950
Provision pour risques sociaux	1 486	306	(683)	(386)	723
Provision pour autres litiges	203	233	(286)	0	150
<b>Total</b>	<b>7 726</b>	<b>2 419</b>	<b>(1 887)</b>	<b>(407)</b>	<b>7 851</b>

En 2014, l'évolution du taux d'actualisation utilisé pour la valorisation des engagements de retraite, diminuant de 3,28 % à 1,80 %, génère un complément de provision de € 801 milliers (en 2013, il n'y avait pas eu d'évolution significative du taux d'actualisation).

### NOTE 9.1 PROVISIONS POUR PERTES DE CHANGE

Les provisions pour pertes de change matérialisent le risque de la société sur ses positions long terme et court terme en devises (cf. note 18).

### NOTE 9.2 PROVISIONS POUR INDEMNITÉS DE DÉPART À LA RETRAITE

La provision est calculée conformément aux règles et méthodes comptables en vigueur. Les taux retenus dans le cadre des hypothèses actuarielles pour l'exercice 2014 sont les suivants :

- un taux moyen de progression des salaires par catégorie socioprofessionnelle et par tranche d'âge (inflation incluse) ;
- un taux d'actualisation de 1,80 % ;
- un taux de rotation des effectifs retenu pour les salariés de moins de 50 ans de 1,49 % pour les salariés non-cadres et de 6,13 % pour les salariés cadres. Il est de 0 % au-delà de 50 ans ;
- un taux de charges sociales moyen de 46,5 % pour les salariés cadres et 46,0 % pour les salariés non-cadres.

La modification de la table des droits a généré un coût au titre des services passés d'environ € 639 milliers étalé sur douze ans. Le montant restant à amortir au 31 décembre 2014 s'élève à € 373 milliers.

## NOTE 10 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

### NOTE 10.1 TRÉSORERIE NETTE

	2014	2013
Autres valeurs disponibles	26 071	17 635
Emprunts et dettes financières	(394)	(894)
<b>Trésorerie nette</b>	<b>25 677</b>	<b>16 741</b>

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

### NOTE 10.2 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES PAR NATURE ET PAR ÉCHÉANCE

Au 31 décembre 2014, les emprunts et dettes financières de la société sont uniquement composés du solde des avances publiques correspondant à des aides au financement des programmes de R&D (cf. note 10.2.2), remboursable le 31 mars 2015 pour € 394 milliers.

#### Note 10.2.1 Emprunt bancaire à moyen terme

En 2007, la société avait contracté un emprunt bancaire à moyen terme de € 48 000 milliers, auprès de Société Générale et Natixis, pour le financement de l'offre publique de rachat d'actions (OPRA) portant sur 20 % du capital réalisée en mai 2007 au prix de € 6,75 par action. Le solde de € 5 360 milliers avait été remboursé par anticipation le 31 mars 2013, à l'initiative de la société, à la suite de l'encaissement, le 7 mars, du solde de € 11 124 milliers des dommages et intérêts qui restait dû à Lectra par El Corte Inglés.

#### Note 10.2.2 Avances remboursables

La société avait reçu, entre 2007 et 2010, une avance remboursable de € 2 000 milliers accordée par OSEO Innovation, pour aider un programme de R&D de la société. Cette avance, ne portant pas intérêt, était remboursable progressivement sous condition de succès et de rentabilité du projet aidé.

## NOTE 11 FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES COURT TERME

	2014	2013
Dettes fournisseurs	28 372	25 849
Dettes fournisseurs (factures non parvenues)	6 301	6 471
Acomptes clients	9 834	10 973
Dettes sociales	13 612	11 822
<b>Total</b>	<b>58 119</b>	<b>55 115</b>

## NOTE 12 COMPTES DE RÉGULARISATION PASSIF

	2014	2013
Contrats récurrents facturés d'avance	8 791	8 056
Autres revenus différés <sup>(1)</sup>	341	728
Écarts de conversion passif	2 547	1 304
<b>Total</b>	<b>11 679</b>	<b>10 088</b>

(1) Les autres revenus différés correspondent principalement à des prestations facturées mais non réalisées à la clôture de l'exercice.

La contrepartie des montants relatifs aux contrats récurrents facturés d'avance et aux autres revenus différés figure (TTC) dans le poste « Clients et comptes rattachés » de l'actif du bilan (cf. note 5).

Les contrats récurrents sont généralement payables le premier jour de la période qu'ils couvrent. Afin d'en optimiser l'encaissement, la société s'efforce d'en facturer le plus grand nombre d'avance.

# NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

Société mère

Par convention, dans les tableaux des notes sur le compte de résultat, des parenthèses indiquent une charge de l'exercice ; une absence de signe, un produit de l'exercice.

## NOTE 13 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires se répartit comme suit :

	2014	2013
France	16 446	16 324
Export Groupe	77 074	74 283
Export hors Groupe	47 272	45 941
<b>Total</b>	<b>140 792</b>	<b>136 548</b>

## NOTE 14 AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION

	2014	2013
Subvention d'exploitation <sup>(1)</sup>	330	0
Transfert de charges d'exploitation <sup>(2)</sup>	308	284
Autres produits de gestion courante	75	236
Production immobilisée <sup>(3)</sup>	992	859
<b>Total</b>	<b>1 704</b>	<b>1 379</b>

(1) En 2014, la société a bénéficié d'une subvention régionale destinée au financement de projets de R&D.

(2) La rubrique « Transfert de charges d'exploitation » est principalement constituée du montant des frais informatiques qui sont refacturés par la société à l'ensemble de ses filiales.

(3) En 2014, comme en 2013, la rubrique « Production immobilisée » comprend notamment les coûts directement attribuables au développement et au paramétrage des logiciels de gestion de la société.

## NOTE 15 CHARGES DE PERSONNEL

	2014	2013
Charges de personnel fixes	(49 153)	(46 272)
Charges de personnel variables <sup>(1)</sup>	(4 963)	(3 709)
<b>Total</b>	<b>(54 116)</b>	<b>(49 981)</b>

(1) Les charges de personnel variables comprennent les montants versés au titre de la prime d'intéressement et de la prime de partage des profits (cf. note 15.3).

L'augmentation des frais de personnel s'explique essentiellement par le plan de transformation (qui comprend un plan de recrutement important consacré au renforcement des équipes commerciales et marketing, ainsi qu'aux équipes de R&D logiciels) mis en œuvre par le Groupe depuis fin 2011.

Les frais de personnel sont présentés après déduction du crédit d'impôt compétitivité et emploi, pour un montant total de € 825 milliers (€ 520 milliers en 2013).

#### NOTE 15.1 EFFECTIFS EMPLOYÉS AU 31 DÉCEMBRE

	2014	2013
Ouvriers	37	34
Employés	90	90
Techniciens	100	100
Agents de maîtrise	11	12
Cadres	514	491
<b>Total</b>	<b>752</b>	<b>727</b>

#### NOTE 15.2 EFFECTIF ÉCONOMIQUE

	2014	2013
Effectif économique (équivalent temps plein)	728	708

#### NOTE 15.3 PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS

##### *Participation*

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

Aucune participation ne sera versée en 2015 au titre de 2014, les conditions de déclenchement n'étant pas atteintes. Il en a été de même en 2014 au titre de l'exercice 2013.

##### *Intéressement – Prime de partage des profits*

Un accord d'intéressement collectif aux résultats applicable aux salariés de la société mère exclusivement a été signé pour la première fois en septembre 1984 et renouvelé périodiquement depuis. Le dernier contrat, signé en juin 2014, couvre la période 2014-2016.

Le montant cumulé de la prime d'intéressement et de la prime de partage des profits au titre de l'exercice 2014 s'élève à € 1 633 milliers (€ 1 340 milliers au titre de 2013). Pour l'année 2014, un acompte de € 541 milliers a été versé en novembre 2014 et le solde sera payé au premier semestre 2015.

#### NOTE 15.4 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

L'équipe dirigeante du Groupe est constituée de deux dirigeants mandataires sociaux, le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général, du Directeur Financier, du Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information, et depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, du Directeur Commercial du Groupe.

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



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

En 2014, comme en 2013, la rémunération variable du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général, du Directeur Financier et du Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'information est déterminée en fonction de quatre critères de performance quantitatifs clairs et complémentaires (à l'exclusion de tout critère qualitatif) exprimés en objectifs annuels, reflétant la stratégie de croissance rentable de l'activité et des résultats et déterminés de manière précise :

- un critère mesurant la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale ;
- le résultat consolidé avant impôts, hors produits et charges financiers et éléments à caractère non récurrent ;
- un critère mesurant la valeur contributive des contrats récurrents ;
- le cash-flow libre consolidé, hors produits et charges financiers, éléments à caractère non récurrent, impôt sur les sociétés, et après retraitement de certains éléments.

La rémunération variable du Directeur Commercial du Groupe est déterminée en fonction des trois premiers critères précédents, à l'exclusion de celui portant sur le cash-flow libre consolidé.

Pour chacun des quatre critères, la rémunération variable correspondante est égale à zéro en deçà de certains seuils, à 100 % à objectifs annuels atteints et, en cas de dépassement des objectifs annuels, elle est plafonnée à 200 %. Entre ces seuils, elle est calculée de manière linéaire. Ces résultats sont ensuite pondérés par le poids relatif de chaque critère. Seuls les objectifs annuels et les seuils correspondants sont revus chaque année, en fonction des objectifs du Groupe pour l'exercice.

Ainsi, la rémunération variable est égale à 0 % si aucun des seuils n'est atteint et plafonnée à 200 % de celle fixée à objectifs annuels atteints si les objectifs annuels sont dépassés pour tous les critères et conduisent pour chacun au plafonnement de 200 %.

À objectifs annuels atteints, elle était égale pour 2013 à 60 % de la rémunération totale pour le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général, et à 30 % pour le Directeur Financier et le Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information. En 2014, cette valeur est restée identique pour les dirigeants mandataires sociaux, mais a été portée à 35 % pour les trois autres membres de l'équipe dirigeante.

La rémunération totale est donc comprise entre 40 % et 160 % de celle fixée à objectifs annuels atteints pour le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général. Elle est comprise entre 65 % et 135 % de la rémunération totale fixée à objectifs annuels atteints pour les trois autres membres de l'équipe dirigeante.

Les objectifs annuels sont fixés par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Rémunérations.

Le Comité veille chaque année à la cohérence et la continuité des règles de fixation de la part variable avec l'évaluation des performances des dirigeants, les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie à moyen terme de l'entreprise, le contexte macroéconomique général, et plus particulièrement celui des marchés géographiques et sectoriels de la société. Il contrôle, après la clôture de l'exercice, l'application annuelle de ces règles et le montant définitif des rémunérations variables sur la base des comptes audités.

Ces critères et objectifs s'appliquent aux membres de l'équipe dirigeante ainsi qu'à une quinzaine de managers de la société mère Lectra SA ; seuls varient le poids de chaque critère et la part relative de la rémunération variable à objectifs atteints, fixés de manière spécifique pour chacun.

En 2014, la partie variable de la rémunération du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général, du Directeur Financier et du Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information représente 88 % du montant fixé à objectifs annuels atteints, les objectifs fixés pour la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale et le résultat consolidé avant impôts n'ayant pas été atteints, mais ceux pour la valeur contributive des contrats récurrents et le cash-flow libre ayant été dépassés.

La partie variable de la rémunération du Directeur Commercial représente 78 % du montant fixé à objectifs atteints.

En 2013, la partie variable de la rémunération des quatre personnes de l'équipe dirigeante avait représenté 77 % du montant fixé à objectifs annuels atteints, aucun des objectifs fixés pour les quatre critères n'ayant été atteint. Au titre de 2014, le montant global des rémunérations et avantages en nature alloué à l'équipe dirigeante (hors jetons de présence pour les deux dirigeants mandataires sociaux) s'est élevé à € 2 160 milliers, dont € 1 179 milliers de rémunération fixe, € 923 milliers de rémunération variable et € 57 milliers d'avantages en nature. Au titre de 2013, ce montant était de € 1 595 milliers pour quatre personnes (le Directeur Commercial n'ayant rejoint l'équipe dirigeante qu'au 1<sup>er</sup> janvier 2014), dont € 906 milliers de rémunération fixe, € 642 milliers de rémunération variable et € 48 milliers d'avantages en nature. Le Directeur Financier, le Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information et le Directeur Commercial ont bénéficié en 2014 d'une attribution d'options de souscription d'actions pour respectivement 30 932, 27 840 et 16 592 options compte tenu des performances réelles. Ces nouveaux plans, ainsi que ceux émis antérieurement, ont donné lieu à la comptabilisation d'une charge respectivement de € 16 milliers, € 13 milliers et € 6 milliers (€ 22 milliers et € 16 milliers au titre de 2013, pour les deux premiers d'entre eux). Les deux dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient d'aucune option de souscription d'actions (*cf.* note 8.4.5).

#### **NOTE 15.5 JETONS DE PRÉSENCE DES ADMINISTRATEURS**

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle du 30 avril 2015, il sera attribué aux membres du Conseil d'Administration, au titre de l'exercice 2014, des jetons de présence d'un montant global de € 160 milliers (€ 160 milliers en 2013), réparti de manière égale entre les quatre administrateurs. La rémunération accordée aux deux administrateurs non dirigeants est composée exclusivement des jetons de présence.

#### **NOTE 15.6 COTISATIONS AUX RÉGIMES DE RETRAITE**

Les cotisations aux régimes de retraite obligatoires ou contractuels sont prises en charge dans le compte de résultat au cours de la période à laquelle elles se rapportent.

#### **NOTE 15.7 INFORMATIONS RELATIVES AUX DROITS À LA FORMATION INDIVIDUELLE**

Les droits acquis non utilisés par les salariés de la société dans le cadre du DIF (droit individuel à la formation) en vigueur en France ne font pas l'objet de provision, les formations futures ayant une contrepartie d'utilité pour la société. Le volume d'heures cumulées correspondant aux droits acquis au 31 décembre 2014 est de 70 705 heures, dont 70 116 heures n'ont pas encore donné lieu à demande. Le DIF n'existera plus dans sa forme actuelle à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015 et sera remplacé par un compte personnel de formation (CPF). Les droits aux DIF mentionnés seront transférés dans ce nouveau dispositif.

#### **NOTE 16 AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION**

	2014	2013
Autres charges d'exploitation fixes	(21 685)	(20 879)
Autres charges d'exploitation variables	(9 652)	(9 835)
<b>Total</b>	<b>(31 337)</b>	<b>(30 713)</b>

## NOTE 17 DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS

	2014	2013
Dotations aux amortissements		
– immobilisations incorporelles	(1 800)	(1 828)
– immobilisations corporelles	(1 770)	(1 648)
Dotations aux provisions d'exploitation	(2 230)	(2 938)
<b>Total</b>	<b>(5 800)</b>	<b>(6 414)</b>

## NOTE 18 RÉSULTAT FINANCIER

	2014	2013
Produits financiers	114	116
Charges financières	(4)	(20)
Opérations financières Groupe	4 354	9 338
Reprise de provisions sur dépréciation des titres et prêts <sup>(1)</sup>	152	40
Résultat de change	583	(791)
<b>Total</b>	<b>5 199</b>	<b>8 683</b>

(1) Il s'agit essentiellement des mouvements de provisions sur les titres mis en équivalence ainsi que sur les autres titres de participation.

La société a perçu en 2014 des dividendes distribués par certaines de ses filiales pour un montant de € 4 314 milliers (€ 9 338 en 2013).

Le gain de change résulte de la hausse du dollar contre euro au cours de l'année 2014, ainsi que de gains et de pertes réalisées sur des couvertures destinées à couvrir le risque de change de certaines des filiales de la société.

Comme au 31 décembre 2013, la société ne détient aucune option de change au 31 décembre 2014.

## NOTE 19 PRODUITS ET CHARGES EXCEPTIONNELS

En 2014, les produits et charges exceptionnels comprennent principalement les moins-values réalisées sur les sorties d'immobilisations corporelles pour un montant € 81 milliers, ainsi que les plus-values réalisées sur les cessions d'actions détenues en propre pour un montant de € 48 milliers (€ 141 milliers en 2013).

## **NOTE 20 IMPÔTS SUR LES SOCIÉTÉS**

Au 31 décembre 2014, la société dégage un résultat fiscal bénéficiaire. Le produit d'impôt net de € 5 820 milliers provient principalement du crédit d'impôt recherche de l'exercice, qui s'élève à € 6 789 milliers, dont est déduit le montant de l'impôt sur les sociétés constaté au titre de 2014, soit € 1 473 milliers, ainsi que la taxe sur les dividendes versés aux actionnaires pour € 197 milliers. La différence correspond à des retenues à la source relatives à certaines redevances logiciels.

Au 31 décembre 2013, la société avait dégagé un résultat fiscal bénéficiaire. Le produit d'impôt net de € 5 289 milliers provenait principalement du crédit d'impôt recherche de l'exercice, qui s'élevait à € 6 407 milliers, dont était déduit le montant de l'impôt sur les sociétés constaté au titre de 2013, soit € 843 milliers, ainsi que la taxe sur les dividendes versés aux actionnaires pour € 192 milliers. La différence correspondait à des retenues à la source relatives à certaines redevances logiciels.

# INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Société mère

## NOTE 21 ENGAGEMENTS DONNÉS ET REÇUS

### NOTE 21.1 ENGAGEMENTS DONNÉS (HORS INSTRUMENTS FINANCIERS)

Obligations contractuelles	Paiements dus par période			Total
	À moins de un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	
Autres garanties : cautions <sup>(1)</sup>	1 119	1 085	0	2 204
Contrats de location simple : bureaux	1 195	949	0	2 144
Contrats de location simple : autres <sup>(2)</sup>	2 136	1 416	0	3 552
<b>Total</b>	<b>4 450</b>	<b>3 450</b>	<b>0</b>	<b>7 900</b>

(1) Il s'agit essentiellement de cautions délivrées par la société ou par ses banques en faveur de clients, d'autres banques des filiales du Groupe ou auprès de bailleurs dans le cadre de contrats de location.

(2) Ces contrats incluent essentiellement du matériel informatique et de bureau.

Les engagements envers les salariés du Groupe et les mandataires sociaux en matière d'options de souscription d'actions font l'objet d'une information détaillée dans la note 8.4.

Par ailleurs, les informations relatives aux droits à la formation individuelle sont données dans la note 15.7.

### NOTE 21.2 ENGAGEMENTS REÇUS

La société n'a disposé d'aucune ligne de crédit de trésorerie au cours de l'année 2014.

### NOTE 21.3 INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE DU RISQUE DE CHANGE

La société utilise principalement des ventes et des achats à terme des principales devises dans lesquelles elle opère pour couvrir ses positions bilantielles en devises à chaque fin de mois. Les principales devises habituellement concernées sont le dollar américain, le dollar de Hong Kong, le dollar canadien, le dollar taïwanais, le yen japonais, le dirham marocain, le leu roumain et la livre anglaise.

Les opérations à terme contractées par la société sur la base des positions significatives en devises aux bilans des 31 décembre 2014 et 2013 se décomposent comme suit :

	2014				2013			
	Valeur (en milliers de devises) <sup>(1)</sup>	Contre-valeur (en milliers d'euros) <sup>(2)</sup>	Écart de valeur <sup>(3)</sup>	Échéances	Valeur (en milliers de devises) <sup>(1)</sup>	Contre-valeur (en milliers d'euros) <sup>(2)</sup>	Écart de valeur <sup>(3)</sup>	Échéances
USD	8 034	6 618	(61)	6 janvier 2015	4 936	3 579	41	6 janvier 2014
CAD	1 773	1 261	(15)	6 janvier 2015	1 592	1 085	(1)	6 janvier 2014
GBP	(1 596)	(2 050)	21	6 janvier 2015	(1 971)	(2 364)	1	6 janvier 2014
HKD	16 767	1 781	(20)	6 janvier 2015	9 645	902	7	6 janvier 2014
JPY	(75 608)	(521)	3	6 janvier 2015	(112 942)	(780)	(14)	6 janvier 2014
MAD	14 909	1 359	(7)	6 janvier 2015	11 372	1 013	0	6 janvier 2014
RON	(192)	(43)	0	6 janvier 2015	(7 570)	(1 693)	4	6 janvier 2014
RUB	0	0	0	-	66 541	1 468	4	9 janvier 2014
Autres devises	na	(806)	6	6 et 7 janvier 2015	na	(1 314)	1	6 et 7 janvier 2014
<b>Total</b>		<b>7 599</b>	<b>(73)</b>			<b>1 896</b>	<b>43</b>	

(1) Pour chaque devise, solde net des ventes et (achats) à terme contre euros.

(2) La contre-valeur des contrats à terme est calculée en divisant les montant couverts en devises par le cours de clôture.

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

#### NOTE 21.4 INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE DU RISQUE DE TAUX

La société, n'ayant plus de dettes financières, n'est plus soumise à des risques de taux et ne dispose donc d'aucun instrument financier de couverture relatif à ce risque.

Son endettement résiduel (€ 0,4 million au 31 décembre 2014) est constitué d'avances remboursables de R&D ne portant pas intérêt, consenties par des organismes publics.

## NOTE 22 FILIALES ET PARTICIPATIONS

### Renseignements concernant les filiales et les participations

Société	Ville	Pays	% d'intérêt et de contrôle	Capitaux propres	Valeurs brutes des titres de participations
<b>Filiales commerciales</b>					
Lectra Systems Pty Ltd	Durban	Afrique du Sud	100,0	564	244
Lectra Deutschland GmbH	Munich	Allemagne	99,9	8 509	2 516
Humantec Industriesysteme GmbH	Huisheim	Allemagne	100,0	171	4 133
Lectra Australia Pty Ltd	Melbourne	Australie	100,0	264	90
Lectra Benelux NV	Gand	Belgique	99,9	1 950	466
Lectra Brasil Ltda	São Paulo	Brésil	100,0	(2 373)	4 873
Lectra Canada Inc.	Montréal	Canada	100,0	(2 679)	101
Lectra Systems (Shanghai) Co. Ltd	Shanghai	Chine	100,0	4 213	2 094
Lectra Hong Kong Ltd	Hong Kong	Chine	99,9	(5 904)	0
Lectra Korea Ltd	Séoul	Corée du Sud	100,0	1 050	847
Lectra Danmark A/S	Herning	Danemark	100,0	195	139
Lectra Sistemas Española SA	Madrid	Espagne	100,0	12 364	59
Lectra Baltic Oü	Tallinn	Estonie	100,0	48	100
Lectra USA Inc.	Atlanta	États-Unis	100,0	1 490	3 623
Lectra Suomi Oy	Helsinki	Finlande	100,0	419	1 031
Lectra Hellas EPE	Athènes	Grèce	99,9	0	1 914
Lectra Technologies India Private Ltd	Bangalore	Inde	99,9	266	291
Lectra Italia SpA	Milan	Italie	100,0	13 923	3 227
Lectra Japan Ltd	Osaka	Japon	100,0	562	60
Lectra Maroc Sarl	Casablanca	Maroc	99,4	70	145
Lectra Systèmes SA de CV	Mexico	Mexique	100,0	2 378	1 053
Lectra Portugal Lda	Porto	Portugal	99,9	1 663	458
Lectra UK Ltd	Greengates	Royaume-Uni	99,9	2 431	1 379
Lectra Russia OOO	Moscou	Russie	100,0	(1 540)	5
Lectra Sverige AB	Borås	Suède	100,0	243	240
Lectra Taiwan Co. Ltd	Taipei	Taiwan	100,0	(1 560)	88
Lectra Systèmes Tunisie SA	Tunis	Tunisie	99,8	228	35
Lectra Systemes CAD – CAM AS	Istanbul	Turquie	99,0	(283)	1 341
Lectra Chile SA	Santiago	Chili	99,9	121	43
Lectra Israel Ltd	Natanya	Israël	100,0	(364)	7
Lectra Philippines Inc.	Manille	Philippines	99,8	30	0
Lectra Singapore Pte Ltd	Singapour	Singapour	100,0	818	2 193
Filiale en cours de liquidation					5
Écart de réévaluation					4 128
<b>Total</b>					<b>36 928</b>

Au 31 décembre 2014, l'écart d'équivalence s'élève à € 4 128 milliers et se traduit par une diminution de € 716 milliers des réserves de réévaluation.

### Chiffre d'affaires des filiales

	Chiffre d'affaires juridique
Filiales Europe	78 026
Filiales Amérique	45 122
Filiales Asie/Moyen-Orient	29 443
Filiales Afrique	5 982
<b>Total</b>	<b>158 572</b>

### Titres de participation

	Montant brut au bilan
Titres mis en équivalence (dont écart de réévaluation)	34 678
Autres titres de participation	2 249
<b>Total</b>	<b>36 928</b>

### Échéances des créances et des dettes

Créances	Montant brut au bilan	À moins de un an	À plus de un an
Prêts	8 771	0	8 771
Clients et comptes rattachés	25 610	25 610	0
Acomptes fournisseurs	1 036	1 036	0
<b>Total</b>	<b>35 417</b>	<b>26 646</b>	<b>8 771</b>

Dettes	Montant brut au bilan	À moins de un an	À plus de un an
Fournisseurs et comptes rattachés	17 736	17 736	0
Acomptes clients	7 147	7 147	0
<b>Total</b>	<b>24 883</b>	<b>24 883</b>	<b>0</b>



# RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2014

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014 sur :

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

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

## I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

## II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

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

– Votre société procède systématiquement, à chaque clôture, à un test de dépréciation des écarts d'acquisition, selon les modalités décrites dans la note 2.6 « Dépréciation des actifs immobilisés – tests de perte de valeur » de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées. Nous avons vérifié que la note 6 « Écarts d'acquisition » donne une information appropriée.

– Comme indiqué dans la note 2.8 « Impôts Différés » de l'annexe aux comptes consolidés, votre société est conduite à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses relatives à l'évaluation des impôts différés actifs. Dans le cadre de nos appréciations, nos travaux ont consisté à vérifier la cohérence d'ensemble des données et des hypothèses retenues ayant servi à l'évaluation de ces actifs d'impôts différés, à revoir les calculs effectués par la société et à vérifier que la note 11.3 fournit une information appropriée. Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Mérignac et Neuilly-sur-Seine, le 3 mars 2015

Les Commissaires aux comptes

KPMG SA



Éric Junières



Jean-Pierre Raud

PricewaterhouseCoopers Audit SA



Bruno Tesnière

# RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2014

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014 sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Lectra SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

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

## I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

## II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

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

La note « Règles et méthodes comptables » de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives aux immobilisations financières précisant les modalités d'évaluation des titres de participation de votre société.

Les titres sont évalués par mise en équivalence sur la base de la quote-part des capitaux propres qu'ils représentent, déterminée d'après les règles de consolidation du Groupe.

Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables précisées ci-dessus et des informations fournies dans les notes de l'annexe et nous nous sommes assurés de leur correcte application.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

## III. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Mérignac et Neuilly-sur-Seine, le 3 mars 2015

Les Commissaires aux comptes

KPMG SA



Éric Junières



Jean-Pierre Raud

PricewaterhouseCoopers Audit SA



Bruno Tesnière

# RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés. Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation. Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale. Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

## CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

## CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvés par l'Assemblée Générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Neuilly-sur-Seine et Mérignac, le 3 mars 2015

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit SA

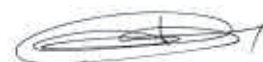
KPMG SA



Bruno Tesnière



Éric Junières



Jean-Pierre Raud

# RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANTS, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2014

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de la société Lectra, désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le Cofrac sous le numéro 3-1060<sup>(1)</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2014, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

## RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et est disponible sur demande au siège de la société.

## INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le Code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

## RESPONSABILITÉ DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;

- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE). Nos travaux ont été effectués par une équipe de six personnes entre octobre 2014 et janvier 2015 pour une durée d'environ quatorze semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE. Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à la norme d'exercice professionnel portant sur les prestations relatives aux informations sociales et environnementales entrant dans le cadre des diligences directement liées à la mission de commissaire aux comptes (NEP 9090) et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000<sup>(2)</sup>.

### 1. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses

(1) Dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans le rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

## **2. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE**

### *Nature et étendue des travaux*

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

– d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;

– de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes<sup>(3)</sup> :

– au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données, et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;

– au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées<sup>(4)</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 55 % des effectifs et entre 73 % et 100 % des informations quantitatives environnementales.

[3] Informations quantitatives : l'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique ; les embauches et les licenciements ; l'organisation du temps de travail ; les heures de formation ; la consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables ; la consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales ; les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets ; la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation.

Informations qualitatives : l'organisation du dialogue social ; le bilan des accords collectifs ; les politiques mises en œuvre en matière de formation ; la politique mise en œuvre et les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes ; l'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales ; l'impact territorial, économique et social de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement régional ; les actions de partenariat ou de mécénat avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société ; la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux.

[4] Lectra SA (France), Lectra USA Inc. (États-Unis).

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques professionnelles formalisées dans le référentiel du Global Reporting Initiative.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours

à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

*Conclusion*

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Neuilly-sur-Seine, le 3 mars 2015

L'un des Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit SA



Bruno Tesnière  
Associé



Sylvain Lambert  
Associé du Département Développement Durable



# RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ LECTRA SA

Exercice clos le 31 décembre 2014

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Lectra et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise. Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et ;

- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

## **INFORMATIONS CONCERNANT LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE**

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'Administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

## AUTRES INFORMATIONS

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'Administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Mérignac, le 3 mars 2015

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit SA

KPMG SA



Bruno Tesnière



Éric Junières



Jean-Pierre Raud

# TEXTE DES RÉSOLUTIONS

Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2015

## Première résolution

### Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2014

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2014, après la présentation du rapport de gestion du Conseil d'Administration, du rapport du Président prévu par l'article L. 225-37 al. 6 du Code de commerce sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques et sur le gouvernement d'entreprise, du rapport spécial du Conseil d'Administration prévu par l'article L. 225-184 du Code de commerce sur les options de souscription d'actions, après lecture des rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et sur le rapport du Président du Conseil d'Administration de l'exercice clos le 31 décembre 2014, et après lecture du rapport des co-vérificateurs indépendants sur les informations sociales et environnementales prévu par la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 dite « Grenelle II » et son décret d'application du 24 avril 2012, approuve les comptes sociaux annuels dudit exercice comprenant le bilan, le compte de résultat, le tableau des flux de trésorerie et l'annexe aux comptes de la société, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

## Deuxième résolution

### Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014, après la présentation du rapport de gestion du Conseil d'Administration et après lecture du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés dudit exercice comprenant l'état de la situation financière, le compte de résultat, le tableau des flux de trésorerie, le tableau de variation des capitaux propres et l'annexe aux comptes consolidés, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les

opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

## Troisième résolution

### Quitus aux administrateurs

L'Assemblée Générale donne quitus de leur gestion aux administrateurs au titre de cet exercice.

## Quatrième résolution

### Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2014 et fixation du dividende

L'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'Administration, décide d'affecter le résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2014 comme suit :

Bénéfice de l'exercice	€ 14 878 267
Report à nouveau avant affectation	€ 35 233 322
Affectation à la réserve légale	€ 66 469
Bénéfice distribuable	€ 50 045 120
Distribution d'un dividende de € 0,25 par action <sup>(1)</sup>	€ 7 624 318
Affectation du solde du bénéfice de l'exercice au report à nouveau <sup>(1)</sup>	€ 7 187 480
Report à nouveau après affectation	€ 42 420 802

(1) Calculé sur la base de 30 497 273 actions qui seraient rémunérées sur les 30 510 212 actions composant le capital social au 3 mars 2015, après déduction des 12 939 actions détenues en propre à cette date (les actions détenues en propre n'ayant pas droit à percevoir de dividende). Le montant effectivement versé au titre du dividende et celui qui sera affecté au report à nouveau tiendront compte du nombre d'actions détenues en propre par la société à la date de la mise en paiement du dividende.

Il sera ainsi distribué un dividende de € 0,25 par action. L'Assemblée décide que ce dividende sera mis en paiement le 7 mai 2015.

Conformément aux dispositions du premier alinéa de l'article 243 bis du Code général des impôts, l'Assemblée Générale prend acte de ce que l'intégralité des dividendes distribués est éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts pour les actionnaires personnes physiques, ayant leur résidence fiscale en France et pouvant bénéficier de cet abattement.

L'Assemblée Générale donne acte au Conseil d'Administration qu'il lui a été précisé que la société a versé un dividende au titre des exercices 2013, 2012 et 2011 intégralement éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

Exercices	2013	2012	2011
Dividende par action <sup>(1)</sup>	€ 0,22	€ 0,22	€ 0,22
Nombre d'actions rémunérées <sup>(2)</sup>	29 796 543	28 986 418	28 773 460
Dividende global versé <sup>(2)</sup>	6 555 239	6 377 012	€ 6 330 161

(1) Avant abattement et prélèvement fiscaux et sociaux.

(2) Compte tenu des actions détenues en propre à la date du paiement du dividende.

### Cinquième résolution

#### Approbation des charges non déductibles

L'Assemblée Générale approuve le montant des dépenses exclues des charges déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés en vertu de l'article 39-4 du Code général des impôts, s'élevant à la somme globale de € 102 699, et prend acte que l'impôt supplémentaire correspondant supporté par la société s'élève à € 34 768.

### Sixième résolution

#### Approbation des conventions et engagements réglementés visés par les articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce

L'Assemblée Générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve les termes de ce rapport et prend acte qu'il n'y a pas eu au cours de l'exercice écoulé de convention réglementée visée aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.

### Septième résolution

#### Fixation du montant annuel global des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'Administration au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014

L'Assemblée Générale décide de fixer à € 160 000 le montant global des jetons de présence à allouer

au Conseil d'Administration au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

### Huitième résolution

#### Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à André Harari, Président du Conseil d'Administration

L'Assemblée Générale, consultée en application du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (paragraphe 24.3), lequel constitue le code de référence de la société en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à Monsieur André Harari, Président du Conseil d'Administration, tels que figurant dans le Rapport de gestion du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire au chapitre 10 « *Gouvernement d'entreprise* », paragraphes « *Politique de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux* » et « *Rémunération individuelle détaillée de chaque dirigeant mandataire social* ».

### Neuvième résolution

#### Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à Daniel Harari, Directeur Général

L'Assemblée Générale, consultée en application du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (paragraphe 24.3), lequel constitue le code de référence de la société en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à Monsieur Daniel Harari, Directeur Général, tels que figurant dans le Rapport de gestion du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire au chapitre 10 « *Gouvernement d'entreprise* », paragraphes « *Politique de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux* » et « *Rémunération individuelle détaillée de chaque dirigeant mandataire social* ».

## Dixième résolution

### Autorisation d'un nouveau programme de rachat par la société de ses propres actions conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce en vue d'assurer l'animation du marché dans le cadre du contrat de liquidité

L'Assemblée Générale, après avoir rappelé que, par la dixième résolution de l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2014, le Conseil d'Administration avait été autorisé à acquérir en Bourse des actions de la société conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, prend acte des informations sur l'utilisation de ces autorisations données par le Conseil d'Administration dans son rapport.

Après avoir entendu la lecture dudit rapport et connaissance prise du descriptif du programme de rachat d'actions établi conformément au règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers tel qu'il figure dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire au chapitre 13 « *Autorisation d'un nouveau programme de rachat par la société de ses propres actions en vue d'assurer l'animation du marché dans le cadre du contrat de liquidité* », l'Assemblée Générale :

- met fin, avec effet immédiat, pour la fraction non utilisée, à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 avril 2014 dans sa dixième résolution d'acheter des actions de la société ;
- autorise, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, aux époques qu'il déterminera, à l'achat par tous moyens des actions de la société, y compris sous forme de blocs de titres, dans la limite d'un nombre d'actions propres détenues par elle égal à 3 % du capital actuel, ajusté en fonction des opérations l'affectant, le cas échéant, postérieurement à la date de la présente Assemblée. La présente autorisation a pour objet d'assurer l'animation du marché par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AFEI ou à toute autre charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers.

La réalisation de cet objectif devra se faire dans le respect de la réglementation en vigueur. Le Conseil d'Administration, dans son rapport à l'Assemblée Générale annuelle, donnera aux actionnaires les informations prévues par l'article L. 225-211 du Code de commerce.

L'Assemblée Générale fixe à :

- vingt euros (€ 20) le prix maximal d'achat ;
- trois millions d'euros (€ 3 000 000) le montant maximal brut autorisé des fonds pouvant être engagés dans le programme de rachat d'actions.

Ces montants s'entendent hors frais de Bourse. Le prix susmentionné sera ajusté par le Conseil d'Administration en cas de détachement d'un droit de souscription ou d'attribution ou dans les cas d'opérations en capital ayant une incidence sur la valeur de l'action.

L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions peuvent être effectués, y compris en période d'offre publique, dans les conditions prévues par l'Autorité des Marchés Financiers, par tous moyens, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par le recours à des bons ou valeurs mobilières donnant droit à des actions de la société, dans les conditions prévues par l'Autorité des Marchés Financiers et aux époques que le Conseil d'Administration, ou la personne agissant sur délégation du Conseil d'Administration, appréciera.

La présente autorisation de rachat d'actions est conférée au Conseil d'Administration pour une durée de dix-huit mois à compter de la date de la présente Assemblée, soit jusqu'au 30 octobre 2016 inclus.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation, pour procéder à la réalisation des opérations ci-dessus visées.

## Onzième résolution

### Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités légales de dépôt et de publication

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original ou d'une copie du procès-verbal des présentes délibérations à l'effet d'accomplir toutes les formalités légales de dépôt, d'enregistrement et de publicité.

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

## André Harari

André Harari, 71 ans, est Président du Conseil d'Administration de Lectra depuis le 3 mai 2002. Il était Vice-Président du Conseil d'Administration de Lectra depuis 1991 et Vice-Président Directeur Général depuis 1998. De 1978 à 1990, il a été membre du Conseil de Surveillance de Lectra, dont la Compagnie Financière du Scribe était l'un des actionnaires minoritaires historiques avant d'en prendre le contrôle fin 1990. André Harari n'occupe aucun mandat d'administrateur en dehors de la société. Il a été Président-Directeur Général de la Compagnie Financière du Scribe, société de capital-risque spécialisée dans les entreprises technologiques qu'il a fondée en 1975 et dont il était, avec Daniel Harari, le principal actionnaire, jusqu'à sa fusion-absorption par Lectra le 30 avril 1998. Il a débuté sa carrière dans la division *consulting* d'Arthur Andersen (Paris, 1970-1975). André Harari, de nationalité française, est ancien élève de l'École Polytechnique et de l'École Nationale de la Statistique et de l'Administration Économique, et docteur ès-sciences de gestion (université Paris-Dauphine).

## Daniel Harari

Daniel Harari, 60 ans, est Directeur Général de Lectra depuis le 3 mai 2002 et Président du Comité Exécutif depuis sa création en 2005. Il était Président-Directeur Général de Lectra depuis 1991, après sa prise de contrôle par la Compagnie Financière du Scribe fin 1990. Il n'occupe aucun mandat d'administrateur en dehors de la société et de ses filiales. Daniel Harari a été administrateur (depuis 1981) et Directeur Général (depuis 1986) de la Compagnie Financière du Scribe, société de capital-risque spécialisée dans les entreprises technologiques dont il était, avec André Harari, le principal actionnaire, jusqu'à sa fusion-absorption par Lectra le 30 avril 1998. Il a débuté sa carrière comme Directeur de la Société d'Études et de Gestion Financière Meeschaert spécialisée dans la gestion de patrimoines (1980-1983), puis il a été Président-Directeur Général de La Solution Informatique (1984-1990), société de distribution et de services micro-informatiques et d'Interleaf France (1986-1989), filiale de la société américaine d'édition de logiciels, qu'il a fondées.

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

## Anne Binder

Anne Binder, 64 ans, est administrateur de Lectra depuis le 27 octobre 2011.

Anne Binder est actuellement conseil en stratégie financière et administrateur indépendant de sociétés cotées et non cotées. De 1993 à 1996, elle a été Directeur en charge du développement en France du groupe de services financiers international GE Capital et administrateur de sa filiale française. De 1990 à 1993, elle était Directeur Général de la société holding Euris et Directeur Général Adjoint du fonds d'investissement Euris (participations dans des entreprises industrielles). De 1983 à 1990, elle a participé à la création du groupe Pallas (banque et investissement), dont elle était Directeur. Précédemment, elle a été fondé de pouvoirs de la Générale Occidentale, banque et holding industriel (1978-1982). Au début de sa carrière, elle a été consultant associé au Boston Consulting Group puis attachée de direction à la Banque Lazard Frères (Paris). Anne Binder est membre du Comité Stratégique d'AM France, qui gère Alternativa (nouvelle Bourse européenne de petites et moyennes entreprises de croissance), administrateur de la société Oceasoft et senior advisor de Tikehau. Elle est également Vice-Président de la Chambre Nationale des Conseils Experts Financiers. Anne Binder, de nationalité française, est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise de la faculté de droit de Paris et *Master in Business Administration* de l'INSEAD (Fontainebleau, France).

## Bernard Jourdan

Bernard Jourdan, 70 ans, est administrateur de Lectra depuis le 21 décembre 2011.

Bernard Jourdan est actuellement conseil en développement stratégique et en management. Précédemment, il a été administrateur, Directeur Général Adjoint de SPIE, un leader européen des services en génie électrique, mécanique et climatique, de l'énergie et des systèmes de communication (1995-2005),

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

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

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

### Édouard Macquin

Édouard Macquin, 49 ans, est Directeur Commercial du Groupe depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011 et membre du Comité Exécutif depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014.

Il a rejoint Lectra en 1987, à la R&D. Il est ensuite responsable de la formation aux États-Unis, puis des services au Brésil. Il assure différentes responsabilités marketing en France, en Italie, aux États-Unis puis au Brésil, avant d'être nommé en 2000 Directeur de Lectra Brésil, et en 2005 Directeur Amérique du Sud. Édouard Macquin est titulaire d'un MBA de la Business School de São Paulo (Brésil).

### Jérôme Viala

Jérôme Viala, 53 ans, est Directeur Financier de Lectra depuis 1994 et a la responsabilité de l'ensemble des fonctions financières, juridiques et industrielles. Il est membre du Comité Exécutif depuis sa création en 2005. Il a rejoint Lectra en 1985 au service financier de la société mère, puis a successivement occupé les fonctions de contrôleur de gestion pour l'Europe et l'Amérique du Nord (1988-1991), de Directeur Financier de la division France (1992-1993) et de Directeur Financier de la division Produits (1993-1994). Il a débuté sa carrière comme analyste crédit chez Esso (France). Jérôme Viala est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Bordeaux.

### Véronique Zoccoletto

Véronique Zoccoletto, 55 ans, est Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information depuis 2005. Elle est membre du Comité Exécutif depuis sa création en 2005.

Elle a rejoint Lectra en 1993 au poste de Directeur Administratif et Financier de la division France, puis a successivement occupé les fonctions de contrôleur de gestion Groupe (1996-1998), de Directeur de l'administration des ventes (1998-2000) et de Directeur des Systèmes d'Information (2000-2004).

Elle a débuté sa carrière au sein du groupe Singer en 1983 en tant que contrôleur de gestion, puis chef du département budget et audit interne. De 1989 à 1991, elle prend la responsabilité administrative et financière de SYS-COM ingénierie, puis en 1991, la direction financière de Riva Hugin Sweda France.

Véronique Zoccoletto est diplômée de l'université Paris-Dauphine.



# CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTION

## Conseil d'Administration

André Harari, *Président*  
Daniel Harari, *Directeur Général*

Anne Binder  
Bernard Jourdan

## Comité d'Audit

Bernard Jourdan, *Président*  
Anne Binder

## Comité des Rémunérations

Bernard Jourdan, *Président*  
Anne Binder

## Comité Stratégique

André Harari, *Président*  
Anne Binder  
Bernard Jourdan

## Direction du Groupe

### Comité Exécutif

Daniel Harari, *Directeur Général, Président*  
Édouard Macquin, *Directeur Commercial*  
Jérôme Viala, *Directeur Financier*  
Véronique Zocchetto, *Directeur des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information*

### Équipe de management du Groupe

Myriam Akoun-Brunet, *Directeur Communication*  
Laurent Alt, *Directeur R&D Logiciels*  
Anastasia Charbin, *Directeur Marketing Mode et Habillement*  
Olivier du Chesnay, *Directeur Financier Adjoint*  
Céline Choussy-Bedouet, *Directeur Marketing Automobile et Ameublement*  
Daniel Dufag, *Directeur Juridique*  
Javier Garcia, *Directeur Comptes Stratégiques Manufacturing*  
Éric Hubert, *Directeur Commercial Adjoint*  
Laurence Jacquot, *Directeur R&D équipements CFAO, Directeur Industriel*  
Bruno Mattia, *Directeur Comptes Stratégiques Mode*  
Philippe Ribera, *Directeur Marketing Logiciels*  
Didier Teiller, *Directeur Customer Care*

### Amériques

Roy Shurling, *Directeur Amérique du Nord*  
Adriana Vono Papavero, *Directeur Amérique du Sud*

### Asie-Pacifique

Yves Delhaye, *Directeur ASEAN, Australie, Corée du Sud, Inde*  
Jean-Maurice Férauge, *Directeur Japon*  
Andreas Kim, *Directeur Chine*

### Europe

Corinne Barbot-Morales, *Directeur Espagne*  
Fabio Canali, *Directeur Italie*  
Karen Elalouf, *Directeur France*  
Edwin Ingelaere, *Directeur Europe du Nord*  
Chris Nicolaes, *Directeur Allemagne et Europe de l'Est*  
Rodrigo Siza, *Directeur Portugal*

### Autres pays

Jean-Patrice Gros, *Directeur Turquie, Moyen-Orient et Afrique du Nord*  
Michael Stoter, *Directeur Afrique du Sud*

## Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit SA  
Représenté par Bruno Tesnière  
Crystal Park – 63, rue de Villiers  
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

KPMG SA  
Représenté par Jean-Pierre Raud et Éric Junières  
Domaine de Pelus – 11, rue Archimède  
33692 Mérignac Cedex

La liste complète des bureaux, agents et distributeurs de Lectra est disponible sur [lectra.com](http://lectra.com)







**Lectra**