

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

2023



LECTRA

We pioneer. You lead.

SOMMAIRE GÉNÉRAL

La vision de Daniel Harari, Président-Directeur général.....	4
Chiffres-clés 2023	6

01 Rapport de gestion 7

1. Synthèse de l'année 2023.....	8
2. Feuille de route stratégique 2023-2025 : premier rapport d'étape.....	10
3. Facteurs de risques - procédures de contrôle interne et de gestion des risques	13
4. Engagements hors bilan.....	22
5. Activité de recherche et développement.....	22
6. Informations sociales, environnementales et sociétales (déclaration de performance extra-financière).....	22
7. Société mère.....	23
8. Affectation du résultat.....	25
9. Capital social - actionariat - bourse.....	26
10. Programme de rachat d'actions	30
11. Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice.....	31
12. Calendrier financier 2024	31
13. Évolution prévisible de l'activité.....	32
14. Résultats financiers des cinq derniers exercices.....	33
15. Complément d'information sur les comptes consolidés.....	34

02 Déclaration de performance extra-financière 37

1. À propos de cette DPEF.....	39
2. Principaux risques et enjeux en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale.....	40
3. Un modèle d'affaires vertueux	41
4. Des normes éthiques les plus strictes	51
5. Des offres éco-responsables.....	53
6. Une culture de travail inclusive, plurielle et stimulante	57
7. Réduire l'impact environnemental des activités de Lectra65	
8. Un programme dédié aux générations futures.....	71
9. Informations relatives à la Taxonomie verte	72
10. Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière..	78
Annexes	80

03 Rapport sur le gouvernement d'entreprise 86

1. Organes d'administration et de direction.....	88
2. Rémunérations et avantages des mandataires sociaux.....	116
3. Mesures préventives des abus de marché	129
4. Conventions réglementées et courantes	130
5. Autorisations et délégations financières.....	131
6. Participation des actionnaires aux assemblées générales.....	132
7. Informations sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	133

04 Comptes consolidés du Groupe 134

1. État de la situation financière consolidée.....	135
2. Compte de résultat consolidé.....	136
3. Tableau des flux de trésorerie consolidés	137
4. Variation des capitaux propres consolidés	138
5. Annexe aux comptes consolidés	139
Notes sur l'état de la situation financière consolidée.....	153
Notes sur le compte de résultat consolidé.....	178
Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés.....	186
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés.....	188

05 Comptes annuels de la Société mère 192

1. Bilan.....	193
2. Compte de résultat.....	194
3. Tableau des flux de trésorerie.....	195
4. Annexe aux comptes de la société mère	196
5. Notes sur le bilan	199
6. Notes sur le compte de résultat	211
7. Informations complémentaires	214
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	218
Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées.....	221

06 Responsables du Rapport financier annuel et du contrôle des comptes 222

1. Attestation des responsables du Rapport financier annuel.....	222
2. Responsables du contrôle des comptes	222



« 2023 :
une nouvelle
démonstration
de la résilience
de Lectra. »

La vision de Daniel Harari, Président-Directeur général

En 2023, Lectra a fêté ses 50 ans. 50 ans d'innovation, 50 ans au service de nos clients. 50 ans pour créer un Groupe technologique Mondial, reconnu, qui fait aujourd'hui partie du SBF 120.

Poursuite de l'amélioration des fondamentaux

Je vous le disais l'année dernière, le rapprochement de Gerber Technology et de Lectra en juin 2021 a donné naissance à un groupe mondial de premier plan, capable de répondre rapidement aux nouveaux besoins de ses clients sur ses trois marchés stratégiques, la mode, l'automobile et l'ameublement.

Avec la poursuite de nombreuses tensions dans le monde, tant sur le plan économique que géopolitique, des taux d'intérêts en hausse et un accès limité au crédit pour nos clients, l'année 2023 ne s'est pas passée comme prévu. Nous nous attendions en début d'année à une augmentation des commandes, c'est l'inverse qui s'est produit. Nous avons augmenté deux fois en 2022 puis en janvier 2023 le salaire de l'ensemble de nos équipes pour les préserver de l'inflation, et accéléré les recrutements pour nous préparer à une activité en croissance. Nous avons, dès le mois d'avril, mis en place un plan de rigueur.

En combinant une forte augmentation des contrats récurrents, une progression des marges brutes sur toutes les lignes de produits, et des frais contenus, nous avons limité l'impact de la baisse de l'activité et poursuivi l'amélioration de nos fondamentaux.

Parallèlement, nous avons dégagé un cash-flow libre supérieur à 2022. Nous disposons, fin 2023, après l'acquisition de la majorité du capital de TextileGenesis, d'une trésorerie nette positive de 17 millions d'euros, et de fonds propres de 418 millions d'euros.

Une nouvelle étape dans notre stratégie Lectra 4.0

Initiée en 2017, la stratégie Lectra 4.0 a pour objectif de positionner Lectra comme un acteur incontournable de l'Industrie 4.0 sur ses marchés d'ici 2030. De 2017 à 2022, nous avons développé, testé et commercialisé de nombreuses offres pour l'Industrie 4.0.

La première année de la feuille de route stratégique 2023-2025 s'est déroulée avec succès. En particulier, nous avons su exploiter les synergies qui découlent des acquisitions réalisées ces dernières années, notamment celle de Gerber Technology, augmenté significativement notre activité SaaS, et acquis la majorité du capital de TextileGenesis.

Une politique RSE engagée

La pertinence de notre politique RSE, désormais sanctuarisée comme un pilier de notre stratégie, est reconnue par Euronext, les organismes de notation indépendants et les médias. Par ailleurs, pour la deuxième année consécutive, nous avons été labellisés Best Managed Company par le cabinet Deloitte.

Au-delà de notre volonté affirmée d'être vertueux sur notre propre impact environnemental, toute notre offre permet à nos clients de limiter la consommation de tissus et de cuir, un des postes principaux de leur empreinte carbone. L'acquisition de TextileGenesis renforce notre proposition de valeur en permettant la traçabilité des tissus, de la fibre au consommateur.

Une année 2024 qui se présente sous de meilleurs auspices

Même si l'environnement économique reste très tendu en ce début d'année, les observateurs s'accordent à penser qu'il arrêtera de se détériorer et que la visibilité devrait s'améliorer progressivement, laissant envisager un retournement fin 2024 ou début 2025.

Dans ce contexte, un rebond des commandes, joint à l'amélioration des fondamentaux du Groupe, permettrait une progression significative de nos résultats en 2024.

Je vous souhaite une bonne lecture de ce rapport qui, je l'espère, vous apportera toute l'information nécessaire.

Daniel Harari
Président-Directeur général

EXPOSÉ SOMMAIRE DE LA SITUATION DU GROUPE

Chiffres-clés 2023

Variations à données comparables

Chiffre d'affaires
477,6 M€

-6 %

Frais de R&D
55,8 M€

11,7 %

du chiffre d'affaires

EBITDA courant
79,0 M€

-15 %

Marge d'EBITDA
courante

16,5 %

du chiffre d'affaires

Résultat net
32,6 M€

-26 %

(à données réelles)

Cash-flow libre
courant

45,3 M€

Trésorerie nette
(au 31 décembre)

17,0 M€

Capitaux propres
(au 31 décembre)

417,9 M€

Chers Actionnaires,

Le présent Rapport de gestion rend compte de l'activité et des résultats de la société Lectra (la « Société ») et du groupe Lectra (« Lectra » ou le « Groupe », c'est-à-dire l'ensemble consolidé constitué par la société Lectra avec toutes les filiales françaises et étrangères qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce).

Les comparaisons détaillées entre 2023 et 2022 sont données, sauf indication contraire, aux cours de change 2022 (« données comparables »). L'impact de l'acquisition de TextileGenesis

(cf. communiqué du 8 décembre 2022) sur les comptes 2023 n'étant pas significatif, les variations à données comparables neutralisent uniquement l'effet de la variation des parités de change.

L'analyse des commandes de nouveaux systèmes est faite au travers de deux indicateurs : d'une part, le montant des logiciels vendus séparément sous forme de licences perpétuelles (« Licences perpétuelles de logiciel »), des équipements et de leurs logiciels embarqués (également vendus sous forme de licences perpétuelles) et des services non récurrents, d'autre part la valeur annuelle des nouveaux abonnements logiciels, pour les offres en mode *Software as a Service* (SaaS).

SOMMAIRE

1. Synthèse de l'année 2023	8	9. Capital social - actionariat - bourse	26
1.1 2023 : des résultats contrastés.....	8	9.1 Évolution du capital.....	26
1.2 Activité et comptes consolidés de 2023.....	8	9.2 Principaux actionnaires.....	26
1.3 Acquisitions.....	9	9.3 Pactes et conventions d'actionnaires.....	26
2. Feuille de route stratégique 2023-2025 : premier rapport d'étape	10	9.4 Actions de la Société détenues en propre.....	26
2.1 Lectra 4.0 : une vision de long terme.....	10	9.5 Attribution d'options de souscription d'actions - Capital potentiel.....	26
2.2 Feuille de route stratégique 2023-2025.....	11	9.6 Absence de plan d'attribution gratuite d'actions.....	29
3. Facteurs de risques - procédures de contrôle interne et de gestion des risques	13	9.7 Lectra intègre les indices boursiers CAC Mid 60 et SBF 120 d'Euronext.....	29
3.1 Risques liés à la feuille de route 2023-2025.....	13	9.8 Évolution du cours de Bourse et des volumes d'échanges.....	29
3.2 Risques liés aux conditions de marché.....	14	9.9 Opérations réalisées sur les titres par les dirigeants et personnes assimilées.....	29
3.3 Risques liés aux opérations.....	15	9.10 Conformité à la Directive dite « Transparence » et au Règlement MAR - Information réglementée.....	29
3.4 Risques informatiques.....	15	10. Programme de rachat d'actions	30
3.5 Ressources Humaines.....	16	10.1 Programme de rachat d'actions en cours.....	30
3.6 Facteurs liés à la réglementation et à la conformité.....	16	10.2 Opérations réalisées par la Société sur ses propres actions au cours de l'exercice 2023.....	30
3.7 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques.....	16	10.3 Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale.....	30
3.8 Dispositif particulier relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.....	20	11. Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice	31
3.9 Assurances et couverture des risques.....	20	12. Calendrier financier 2024	31
4. Engagements hors bilan	22	13. Évolution prévisible de l'activité	32
4.1 Engagements hors bilan liés au financement du Groupe.....	22	13.1 Perspectives 2024.....	32
4.2 Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles du Groupe.....	22	13.2 Confiance dans les perspectives de croissance à moyen terme.....	32
5. Activité de recherche et développement	22	14. Résultats financiers des cinq derniers exercices	33
6. Informations sociales, environnementales et sociétales (déclaration de performance extra-financière)	22	15. Complément d'information sur les comptes consolidés ... 34	
7. Société mère	23	15.1 Commandes de nouveaux systèmes - Variation à données comparables.....	34
7.1 Comptes de la Société mère.....	23	15.2 Analyse du chiffre d'affaires - variation à données comparables.....	35
7.2 Informations sur les délais de paiement clients - fournisseurs.....	23	15.3 Compte de résultat consolidé - variation à données comparables.....	36
7.3 Informations sur les succursales existantes.....	24		
7.4 Informations sur l'actionariat salarié de la Société mère.....	24		
8. Affectation du résultat	25		

1. Synthèse de l'année 2023

1.1 2023 : des résultats contrastés

L'année 2023 a été marquée par un environnement macroéconomique et géopolitique fortement dégradé qui s'est traduit par un attentisme très important de la part de nombreuses entreprises, dans le monde entier. Ce contexte a entraîné un recul de 26 % des commandes de licences perpétuelles de logiciels, d'équipements et de leurs logiciels et de services non récurrents.

Malgré cette situation, les commandes de nouveaux abonnements logiciels (mode SaaS), dont la valeur annuelle s'est élevée à 10,8 millions d'euros, continuent de progresser (+ 15 %), confirmant ainsi leur succès et leur adoption croissante par les clients du Groupe.

Résultats en ligne avec les objectifs révisés

Compte tenu du retard pris sur les commandes de nouveaux systèmes, le Groupe avait indiqué le 25 octobre qu'il anticipait désormais, pour 2023, un chiffre d'affaires compris entre 474 et 481 millions d'euros et un EBITDA courant compris entre 78 et 82 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires (477,6 millions d'euros) et l'EBITDA courant (79,0 millions d'euros) sont conformes à ces anticipations. Les parités de change du quatrième trimestre ont eu un effet négatif sur les résultats de cette période, respectivement 0,7 et 0,4 million d'euros sur le chiffre d'affaires et l'EBITDA courant, par rapport aux anticipations du 25 octobre (en particulier le cours de change 1 € / 1,08 \$ alors que les scénarios ont été établis sur une parité 1 € / 1,06 \$).

Forte amélioration des fondamentaux du modèle économique du Groupe

Les résultats 2023 montrent une forte amélioration des fondamentaux du modèle économique du Groupe, grâce notamment aux synergies résultant de l'acquisition de Gerber. Ainsi, le chiffre d'affaires des contrats récurrents progresse de 10 % et le taux de marge brute augmente de 3,5 points, à données comparables. D'autre part, le Groupe avait décidé, à deux reprises en 2022, puis début 2023, d'augmenter les salaires de ses collaborateurs afin de les protéger contre les effets de l'inflation. Il avait également continué à investir pour le futur, en renforçant ses équipes de R&D. Ces décisions se sont traduites par une croissance des frais fixes de 11 % au premier trimestre 2023 par rapport à celui de 2022. Les mesures de réduction de certains frais généraux mises ensuite en œuvre ont permis de ramener cette progression à 2 % au quatrième trimestre, sans sacrifier les dépenses d'avenir.

Ces améliorations, pouvant en grande partie être considérées comme pérennes, auront un impact positif sur la croissance des résultats du Groupe qui s'ajoutera à celui qui découlera du rebond des commandes des nouveaux systèmes.

1.2 Activité et comptes consolidés de 2023

Avec une parité moyenne de 1 € / 1,08 \$ en 2023, le dollar s'est inscrit en baisse de 3 % par rapport à 2022. Le yuan, de son côté, s'est déprécié de 8 % par rapport à l'euro. L'évolution des devises a eu pour effet mécanique de diminuer de 11,2 millions d'euros (- 2 %) le chiffre d'affaires et de 4,8 millions d'euros (- 6 %) l'EBITDA courant dans les chiffres exprimés à données réelles par rapport à ceux établis à données comparables.

Commandes

Dans un environnement très dégradé, les commandes de licences perpétuelles de logiciel, d'équipements et de leurs logiciels, et de services non récurrents (145,4 millions d'euros) diminuent de 26 % par rapport à 2022. Les commandes de licences perpétuelles de logiciel (14,0 millions d'euros), d'équipements et de leurs logiciels (111,1 millions d'euros) et de formation et de conseil (15,9 millions d'euros) reculent respectivement de 23 %, 29 % et 10 %.

Géographiquement, les commandes de licences perpétuelles de logiciel, d'équipements et de leurs logiciels et de services non récurrents baissent de 33 % dans les Amériques, de 30 % en Europe, de 22 % en Asie-Pacifique et de 6 % dans les pays du reste du monde (Afrique du Nord, Afrique du Sud, Turquie, Moyen-Orient...). Elles diminuent de 28 % dans la mode, de 21 % dans l'ameublement, et de 18 % dans l'automobile.

La valeur annuelle des commandes de nouveaux abonnements logiciels s'élève à 10,8 millions d'euros, en progression de 15 % par rapport à l'année 2022.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires s'établit à 477,6 millions d'euros, en retrait de 6 % par rapport à 2022 (- 8 % à données réelles).

Chiffre d'affaires des licences de logiciel, des équipements et de leurs logiciels et des services non récurrents

Le chiffre d'affaires des licences perpétuelles de logiciel, des équipements et de leurs logiciels et des services non récurrents (154,3 millions d'euros) diminue de 24 %. Il contribue à 32 % du chiffre d'affaires (40 % en 2022) et comprend principalement :

- les licences perpétuelles de logiciel (13,8 millions d'euros), qui diminuent de 23 % et représentent 3 % du chiffre d'affaires (4 % en 2022) ;
- les équipements et leurs logiciels (118,8 millions d'euros), qui reculent de 29 % et représentent 25 % du chiffre d'affaires (33 % en 2022) ;
- la formation et le conseil (17,3 millions d'euros), qui progressent de 14 % et représentent 3 % du chiffre d'affaires (3 % en 2022).

Au 31 décembre 2023, le carnet de commandes des licences perpétuelles de logiciel, des équipements et de leurs logiciels ainsi que de la formation et du conseil s'élève à 35,2 millions d'euros. Il diminue de 8,3 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2022, mais progresse de 1,1 million d'euros par rapport au 30 septembre 2023, à données comparables.

Chiffre d'affaires des contrats récurrents, consommables et pièces

Le chiffre d'affaires des contrats récurrents, qui contribue à 38 % du chiffre d'affaires (32 % en 2022), atteint 181,3 millions d'euros, en progression de 10 % :

- les abonnements logiciels s'établissent à 30,4 millions d'euros, en hausse de 47 %, et représentent 6 % du chiffre d'affaires (4 % en 2022) ;
- les contrats de maintenance des logiciels (53,6 millions d'euros), en progression de 3 %, représentent 11 % du chiffre d'affaires (10 % en 2022) ;
- les contrats de maintenance des équipements et de leurs logiciels (97,3 millions d'euros), en croissance de 6 %, représentent 21 % du chiffre d'affaires (18 % en 2022).

Parallèlement, le chiffre d'affaires des consommables et pièces (141,9 millions d'euros) progresse de 1 % et représente 30 % du chiffre d'affaires (28 % en 2022).

Au total, le chiffre d'affaires récurrent (323,2 millions d'euros) représente 68 % du chiffre d'affaires et progresse de 6 % (+ 3 % à données réelles).

Marge brute

La marge brute s'élève à 333,2 millions d'euros, en recul de 1 % par rapport à 2022 alors que le chiffre d'affaires diminue de 6 %.

Le taux de marge brute s'établit à 69,8 %, en progression de 3,5 points. Cette hausse provient notamment des synergies résultant de l'acquisition de Gerber, en particulier la croissance importante du chiffre d'affaires des contrats récurrents et la forte amélioration de la marge sur le chiffre d'affaires des équipements et de leurs logiciels.

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

Frais généraux

Les frais généraux s'établissent à 284,1 millions d'euros, en croissance de 4 % par rapport à 2022. Ils se décomposent comme suit :

- 264,5 millions d'euros de frais fixes (+ 6 %) ;
- 19,6 millions d'euros de frais variables (- 16 %).

Les dépenses de recherche et développement (55,8 millions d'euros), entièrement passées en charges de la période et comprises dans les frais fixes, représentent 11,7 % du chiffre d'affaires (52,9 millions d'euros et 10,1 % du chiffre d'affaires de 2022). Après déduction du crédit d'impôt recherche applicable en France, ainsi que des subventions reçues, les frais nets de recherche et développement totalisent 51,3 millions d'euros (45,8 millions d'euros en 2022).

EBITDA courant, résultat opérationnel courant et résultat net

L'EBITDA courant s'établit à 79,0 millions d'euros, en diminution de 15 % (- 20 % à données réelles), et la marge d'EBITDA courant à 16,5 %, en recul de 1,7 point (- 2,3 points à données réelles).

Le résultat opérationnel courant est de 49,1 millions d'euros, en baisse de 22 %. Il comprend une charge de 12,6 millions d'euros au titre de l'amortissement des actifs incorporels résultant des acquisitions réalisées depuis 2021.

Le résultat opérationnel s'élève à 48,5 millions d'euros. Il comprend un produit à caractère non récurrent de 5,2 millions d'euros au titre de la reprise de la part non-utilisée d'une provision, à la suite de l'accord trouvé sur un litige fiscal au Royaume-Uni lié à l'acquisition de Gerber (2,6 millions d'euros), ainsi que des reprises de provisions sur d'autres risques fiscaux devenues sans objet (2,5 millions d'euros). Il comprend également une charge à caractère non récurrent d'un montant global de 5,8 millions d'euros au titre de la provision sur un risque fiscal en France (Crédit d'impôt recherche) pour 4,6 millions d'euros, et de frais et honoraires relatifs aux projets d'acquisition (1,2 million d'euros).

Les produits et charges financiers représentent une charge nette de 2,8 millions d'euros. Le résultat de change est négatif de 1,6 million d'euros.

Après une charge d'impôt de 11,4 millions d'euros, le résultat net s'élève à 32,6 millions d'euros, en diminution de 26 % à données réelles.

Le bénéfice net par action est de 0,90 € sur capital de base et de 0,89 € sur capital dilué (1,18 € sur capital de base et 1,16 € sur capital dilué en 2022).

Cash-flow libre

Le cash-flow libre courant s'établit à 45,3 millions d'euros (43,7 millions d'euros en 2022). Il est supérieur au résultat net.

Après un décaissement de 2,9 millions d'euros au titre des charges à caractère non récurrent, le cash-flow libre s'élève à 42,4 millions d'euros (40,3 millions d'euros en 2022 après des décaissements à caractère non récurrent de 3,4 millions d'euros).

Un bilan particulièrement solide

Au 31 décembre 2023, le Groupe dispose d'un bilan particulièrement solide, avec des capitaux propres de 417,9 millions d'euros et une trésorerie nette positive de 17,0 millions d'euros, composée d'une dette financière de 98,1 millions d'euros et d'une trésorerie disponible de 115,0 millions d'euros.

Au cours de l'année, la Société a procédé au paiement de 15,2 millions d'euros au titre de l'acquisition de la majorité du capital de TextileGenesis et de 18,1 millions d'euros de dividendes au titre de l'exercice 2022.

Le besoin en fonds de roulement au 31 décembre 2023 est négatif de 4,1 millions d'euros. Ce montant comprend le rachat de stocks pour une valeur de 4,1 millions d'euros, le 1^{er} décembre 2023, dans le cadre de la reprise de l'activité de production en Chine précédemment sous-traitée à la société VDL.

1.3 Acquisitions

Acquisition de la majorité du capital de TextileGenesis

Lectra avait annoncé le 8 décembre 2022 la signature d'un accord en vue d'acquérir la majorité du capital et des droits de vote de la société néerlandaise TextileGenesis.

Fondée en 2018, TextileGenesis fournit une plateforme SaaS qui permet aux marques de mode et aux fabricants de textile durable d'assurer une cartographie fiable, sécurisée et totalement digitale de la matière, de la fibre au consommateur, et ainsi d'en garantir l'authenticité et la provenance.

La transaction, qui porte sur l'acquisition de 51 % de TextileGenesis, pour un montant de 15,2 millions d'euros, a été finalisée le 9 janvier 2023. L'acquisition du capital et des droits de vote restants est prévue en deux temps, en 2026 et en 2028, pour un montant calculé à partir d'un multiple du chiffre d'affaires récurrent de 2025 et 2027.

Reprise de l'activité de production en Chine précédemment sous-traitée

Depuis l'acquisition de Gerber Technology en 2021, Lectra s'appuyait sur une usine en Chine du groupe néerlandais VDL pour la fabrication des découpeurs multiplis de marque Gerber ainsi que pour ses matelasseurs. La création d'une nouvelle filiale, Suzhou Lectra Equipment Manufacturing, a permis de reprendre cette activité principalement dédiée au marché asiatique (cf. communiqué du 1^{er} décembre 2023). Le site de Suzhou, près de Shanghai, bénéficiera des mêmes standards d'excellence opérationnelle déjà mis en œuvre dans les usines de Bordeaux-Cestas (France) et de Tolland (États-Unis).

2. Feuille de route stratégique 2023-2025 : premier rapport d'étape

Initiée en 2017, la stratégie Lectra 4.0 a pour objectif de positionner le Groupe d'ici 2030 comme un acteur incontournable de l'Industrie 4.0 sur ses marchés sectoriels stratégiques : la mode, l'automobile, l'ameublement. Sa mise en œuvre s'est effectuée jusqu'à présent à travers trois feuilles de route stratégiques.

La première, couvrant la période 2017 à 2019, a permis de poser les fondamentaux essentiels au futur du Groupe, notamment par l'intégration réussie dans ses nouvelles offres des technologies clés pour l'Industrie 4.0 (cloud, Internet des objets, big data et intelligence artificielle), le renforcement du Comité exécutif, la réorganisation des filiales commerciales en quatre grandes régions et les lancements des premières offres logicielles en mode SaaS.

La seconde, déployée sur la période 2020-2022, a conféré au Groupe une nouvelle dimension – essentiellement à la suite de l'acquisition de Gerber en juin 2021 – et lui a ouvert de nouvelles perspectives, avec une structure financière plus solide que jamais, une présence mondiale étendue, une base de clients élargie, un portefeuille de produits renforcé, un nombre croissant de clients utilisant ses nouvelles offres pour l'Industrie 4.0 et une nouvelle image de marque.

La stratégie Lectra 4.0 ainsi que les différents chapitres de la feuille de route stratégique 2023-2025 sont résumés ci-dessous, suivis d'un premier rapport d'étape décrivant les actions mises en œuvre dans ce cadre en 2023.

2.1 Lectra 4.0 : une vision de long terme

Des marchés en profonde mutation

L'évolution des comportements des consommateurs, les événements macroéconomiques et géopolitiques de ces dernières années, et l'ampleur croissante que prennent les enjeux éthiques et de développement durable continuent d'impacter les clients de Lectra dans le monde entier.

En particulier, les acteurs de la mode doivent mener simultanément des transformations profondes de leur réseau de distribution et de leur chaîne d'approvisionnement, en prenant en compte les impacts de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), et la révision continue de leurs stratégies d'offres et de positionnement. Le secteur de la mode se fixe notamment comme objectif de produire uniquement ce qui peut être vendu, à un prix adapté à la demande des consommateurs.

Les industriels du marché de l'automobile subissent, quant à eux, des bouleversements majeurs : inflation de l'ensemble des matières premières et des composants, ruptures de chaînes d'approvisionnement, complexité logistique... Par ailleurs, la substitution croissante des véhicules thermiques par des véhicules électriques, aux technologies coûteuses, met sous pression leur structure de coûts. Les constructeurs automobiles cherchent en conséquence à optimiser les autres postes de dépenses d'un véhicule, en particulier les sièges et intérieurs dont le coût est important, afin de préserver leurs marges. Pour rester compétitifs,

les équipementiers doivent ainsi augmenter la performance de leurs outils de production et optimiser la consommation de la matière.

Enfin, les sociétés d'ameublement poursuivent la modernisation, la digitalisation et l'automatisation de leurs outils industriels tout en continuant la transformation de leur mode et processus de production, afin de privilégier davantage la fabrication à la demande, selon les désirs des consommateurs finaux.

Une accélération de l'adoption des technologies clés de l'Industrie 4.0

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

La crise du COVID-19, ses conséquences sur les écosystèmes et les habitudes de consommation induisent de plus en plus de changements structurels dans les chaînes de valeur des produits. Ces évolutions ont fortement accéléré la digitalisation des processus de la création au point de vente, la mise en place de lignes de production modulaires, intelligentes et communicantes et l'adoption des technologies clés de l'Industrie 4.0. Ces étapes préalables pour tirer tout le potentiel de la quatrième révolution industrielle permettent ensuite d'automatiser, puis d'optimiser de manière continue l'ensemble des processus.

In fine, l'Industrie 4.0 permettra de franchir un nouveau cap dans l'interconnexion des acteurs impliqués tout au long de la chaîne de valeur, d'atteindre des niveaux de performance supérieurs, de rendre plus flexibles les lignes de production pour gagner en agilité, et de répondre aux demandes de personnalisation.

Une place de plus en plus centrale de la Responsabilité Sociétale des Entreprises

Aucune entreprise ne peut ignorer les enjeux éthiques, environnementaux, sociaux et sociétaux dans la conduite de son activité. Un nombre croissant de consommateurs manifestent leurs attentes en matière d'éthique, de durabilité et de traçabilité des produits. Des réglementations émergent dans des pays de plus en plus nombreux afin de garantir leur origine et leur contenu. Par ailleurs, de nombreux collaborateurs, en particulier les nouvelles générations arrivant sur le marché du travail, expriment des exigences accrues sur les valeurs de leurs entreprises et les conditions de travail.

Ces enjeux imposent aux organisations de repenser leurs modes de fonctionnement et de prise de décisions. L'éco-conception des produits deviendra progressivement la norme, l'optimisation des moyens de production une nécessité et la transparence inéluctable. L'ensemble des acteurs de la mode, de l'automobile et de l'ameublement devront s'adapter à cette nouvelle donne.

Une stratégie de long terme plus pertinente que jamais

Initiée en 2017, la stratégie Lectra 4.0, dont l'objectif est de positionner le Groupe comme un acteur incontournable de l'Industrie 4.0 sur ses trois marchés sectoriels stratégiques d'ici

2030, a prouvé toute son efficacité. La pertinence de ses cinq piliers se trouve renforcée par la mutation et les nouvelles exigences des marchés auxquels Lectra s'adresse :

- un positionnement premium, reconnu et renforcé depuis l'acquisition de Gerber, basé sur des solutions et services à forte valeur ajoutée, intégrant une solide expertise métier ;
- une concentration de l'activité sur trois marchés sectoriels stratégiques – la mode, l'automobile et l'ameublement –, avec une approche spécifique pour chacun d'eux en matière d'offres, d'organisation et de processus ;
- l'intégration des clients au cœur des activités du Groupe, avec l'engagement de ses équipes à tout mettre en œuvre pour leur permettre d'utiliser ses solutions de manière optimale et ainsi accroître leur satisfaction ;
- la mise sur le marché progressive de nouveaux services 4.0 qui combinent analyse des données, expertise de Lectra et intelligence artificielle afin de permettre à ses clients d'améliorer en permanence leurs opérations ;
- une politique RSE engagée avec la volonté affirmée d'appliquer des normes sociales, sociétales, éthiques et environnementales de plus en plus strictes dans l'ensemble de ses pratiques et de ses activités.

Pour les clients du Groupe, la stratégie Lectra 4.0 se traduit par l'intégration croissante des technologies clés de l'Industrie 4.0 au sein de son portefeuille de produits et par le lancement de nouvelles offres, en particulier logicielles uniquement disponibles en mode SaaS, répondant aux transformations de leurs modèles économiques. Ces offres, lancées depuis 2018, ont été développées par les équipes R&D de Lectra ou issues des acquisitions de Kubix Lab, Retviews, Neteven et TextileGenesis. Leur potentiel de croissance est important : elles sont encore au début de leur cycle de vie.

2.2 Feuille de route stratégique 2023-2025

Objectif : positionner davantage Lectra comme un acteur de l'Industrie 4.0

Lectra poursuit la mise en œuvre de sa stratégie Lectra 4.0 au travers de la feuille de route stratégique 2023-2025.

L'ambition du Groupe, au cours de cette période est de tirer pleinement profit de son changement de dimension pour accélérer sa croissance, d'augmenter significativement le volume du SaaS dans son chiffre d'affaires et de saisir les opportunités de croissance externe. Soutenue par l'engagement de ses collaborateurs et reconnue par ses clients, Lectra sera également à l'avant-garde d'un avenir plus durable.

Six priorités stratégiques

Afin de soutenir ces objectifs, le Groupe s'est fixé six priorités stratégiques pour la période 2023-2025.

Premièrement, renforcer la mise en œuvre des bonnes pratiques éthiques, sociales, sociétales et environnementales en interne et pour ses clients. Formalisée en 2021, la politique RSE de Lectra lui permet de poursuivre sa croissance tout en intégrant au mieux les attentes de l'ensemble des parties prenantes.

Deuxièmement, tirer profit de toutes les synergies résultant de l'acquisition de Gerber. Avec cette intégration, tous les fondamentaux de Lectra ont été renforcés. Aucun concurrent ne possède une expérience aussi robuste, riche et avancée des technologies clés de l'Industrie 4.0, pas plus que l'expertise métier,

la présence mondiale, la base de clients, le leadership et le modèle économique de Lectra.

Au travers de l'exploitation du potentiel de sa base installée élargie, de l'unification des efforts de R&D, de la réorganisation des opérations industrielles autour de trois sites – Bordeaux-Cestas (France), Tolland (États-Unis) et Shanghai (Chine) – et du lancement de nouvelles offres communes, Lectra entend maximiser l'impact de ces synergies pour accroître sa croissance et sa rentabilité.

Troisièmement, accélérer la transition des ventes de logiciels vers le mode SaaS. Le Groupe entend poursuivre ses efforts pour renforcer la pénétration de ses offres logicielles vendues en mode SaaS, accélérer ses investissements R&D afin d'enrichir les offres actuelles et en lancer de nouvelles qui compléteront le portefeuille de produits.

Quatrièmement, accélérer la transformation du modèle d'engagement et de relation client du Groupe. Le modèle d'engagement et de relation client continuera d'évoluer pour accompagner le développement des solutions pour l'Industrie 4.0 ainsi que le modèle SaaS, et permettre ainsi la croissance du chiffre d'affaires récurrent. Le but est d'accroître le niveau de satisfaction et la fidélité des clients, d'optimiser et de maximiser leur utilisation des solutions de Lectra, tout en renforçant la pénétration des nouvelles offres.

Cinquièmement, dans la continuité des deux précédentes feuilles de route, poursuivre les opérations de croissance externe. Lectra privilégie ainsi les sociétés – essentiellement des start-ups – qui ont mis sur le marché une offre ou développé des briques technologiques qui pourraient compléter son portefeuille de produits. En développant de nouvelles expertises dans la mode, au-delà de sa principale activité, le Groupe pourra ainsi accéder à de nouveaux leviers de croissance à long terme, dans le but de vendre davantage de produits à sa base client.

Sixièmement, enfin, préparer Lectra pour la période 2026-2030 dans l'objectif d'atteindre plus rapidement et plus efficacement son ambition d'être un acteur incontournable de l'Industrie 4.0 dans ses trois marchés sectoriels stratégiques.

Le Groupe continuera ainsi à dédier une part importante des investissements R&D – environ 10 % du chiffre d'affaires annuel – au développement de nouvelles solutions, disponibles à partir de 2026.

En parallèle, afin de concentrer ses efforts sur les enjeux les plus porteurs d'avenir, le Groupe arrêtera progressivement certaines activités non-stratégiques, représentant environ 25 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2022 – moins de 5 % du chiffre d'affaires 2022 du Groupe.

Enfin, la gouvernance de Lectra sera ajustée pour faire face aux enjeux que le Groupe traverse et lui permettre de mener à bien sa stratégie de long terme.

Ces six priorités stratégiques permettent au Groupe de structurer les actions à mener pour accomplir les ambitions de sa feuille de route.

Premier rapport d'étape

Dans un environnement dégradé, Lectra a su maintenir ses orientations stratégiques tout en renforçant sa solidité financière. Malgré un recul sensible des commandes de nouveaux systèmes en 2023, les fondamentaux du modèle économique du Groupe se sont tous significativement améliorés, et l'adoption du modèle SaaS par ses clients s'est accélérée.

Les six priorités stratégiques de la feuille de route stratégique de Lectra pour la période 2023-2025 ont guidé les actions menées en 2023 :

- La mise en œuvre de la politique RSE de Lectra a franchi une nouvelle étape. Dans le cadre de son ambition de réduction des émissions directes et indirectes de CO₂, un travail approfondi de quantification de son bilan carbone global a été mené. Tout au long de l'année, des formations à l'éco-conception ont été prodiguées aux équipes Produit et R&D. Par ailleurs, 92 % des achats industriels sont déjà alignés avec la charte des achats responsables et durables du Groupe (54 % au 31 décembre 2022). Lectra a également réaffirmé sa volonté d'être un acteur majeur de la décarbonation de l'activité de ses clients : outre l'acquisition de TextileGenesis, qui permet de répondre aux problématiques de traçabilité de la filière textile, ses offres continuent d'évoluer afin que ses clients puissent mieux mesurer et réduire leurs impacts environnementaux, notamment à travers l'optimisation de la consommation de matière et la baisse de la consommation électrique des nouvelles générations de découpeurs. En parallèle, les actions d'évolution et d'harmonisation de la culture de l'entreprise se poursuivent. Elles visent en particulier à assurer le bien-être de ses collaborateurs, promouvoir la progression de jeunes talents, améliorer l'engagement des équipes et la gestion des carrières. Leurs effets sont mesurés par des enquêtes auxquelles 80 % des collaborateurs ont répondu en 2023, avec un taux d'engagement des équipes de 65 %.
- Malgré le contexte macroéconomique et géopolitique, le Groupe a été en mesure d'exploiter de nombreuses synergies résultant de l'acquisition de Gerber. Les efforts menés pour optimiser les coûts de revient des équipements de cette marque et l'alignement des pratiques commerciales au sein du Groupe expliquent, en grande partie, l'augmentation de 3,5 points du taux de marge brute en 2023. De même, l'adoption en 2023 par un nombre important de clients Gerber d'un nouveau contrat de maintenance pour les équipements et leurs logiciels, au contenu fortement enrichi, a contribué à la hausse de 6 % du chiffre d'affaires global des contrats de maintenance des équipements et de leurs logiciels. Par ailleurs, le déploiement de l'ensemble des bonnes pratiques du site de Bordeaux-Cestas (France) sur le site industriel de Tolland (États-Unis) a permis d'augmenter considérablement la qualité de service et la satisfaction client pour les produits de marque Gerber.
- L'accélération des ventes de logiciels en mode SaaS s'est à nouveau confirmée : au 31 décembre 2023, plus de 1 250 clients ont souscrit une ou plusieurs offres logicielles en mode SaaS (environ 1 000 clients au 31 décembre 2022). Les abonnements logiciels représentent 6 % du chiffre d'affaires 2023, contre 4 % en 2022 et 0 % en 2017. Ces résultats confirment l'acceptation du modèle SaaS par les clients de Lectra et le succès des offres logicielles commercialisées depuis 2018 pour l'Industrie 4.0 – vendues exclusivement en mode SaaS.
- Lectra continue d'adapter son modèle de relation client dans le but de leur apporter un soutien encore plus important, en particulier ceux ayant adopté des logiciels en mode SaaS. Cela passe notamment par une augmentation du nombre de *customer success managers*, au nombre de 43 fin 2023 (34 fin 2022 et 0 en 2017), dont la mission est d'optimiser les performances des clients grâce à l'utilisation des solutions Lectra.
- La politique d'acquisition s'est poursuivie, traduite récemment

par l'annonce, le 9 janvier 2024, de l'acquisition de Launchmetrics, acteur international du marketing digital dans l'industrie de la mode. Lectra entend poursuivre ses opérations de croissance externe au cours des prochaines années.

- Le Groupe a maintenu ses investissements R&D soutenus, s'élevant à 55,8 millions d'euros en 2023, soit 11,7 % du chiffre d'affaires, notamment pour assurer le développement de ses futures offres tout en poursuivant l'enrichissement des offres actuelles. Lectra a ainsi lancé en juillet 2023 une nouvelle génération d'équipements de découpe intelligents et connectés dédiés à la mode, permettant aux industriels de s'adapter au besoin croissant de petites séries. Ils améliorent la productivité, la flexibilité et l'empreinte environnementale des salles de coupe. Ces nouvelles générations ont été étendues à l'ameublement et l'automobile début 2024. Elles contribuent également aux lancements de nouvelles solutions disruptives prévus en 2024, 2025 et au-delà, parmi lesquelles l'extension de sa plateforme digitale pour la salle de coupe 4.0, Valia aux secteurs de la mode et de l'ameublement.
- Par ailleurs, la composition du Conseil d'administration de Lectra a évolué en 2023, avec la nomination de Ross McInnes en tant qu'Administrateur référent et de Karine Calvet et Pierre-Yves Roussel en tant qu'Administrateurs. Le Conseil d'administration proposera également à l'Assemblée générale des actionnaires du 26 avril 2024 de nommer Jérôme Viala, actuel Directeur général adjoint qui quittera ses fonctions le 31 mars 2024, en tant qu'Administrateur. Enfin, le Comité exécutif de Lectra a évolué afin de mieux adresser les problématiques et les enjeux du Groupe pour les prochaines années, avec notamment la création d'un poste de Secrétaire générale, confié à Anne Borfiga, également référente RSE, et d'une région couvrant l'Europe, l'Afrique et le Moyen-Orient (territoires précédemment répartis dans deux régions), confiée à Fabio Canali.

Objectifs financiers

Lectra avait annoncé en février 2023 son ambition de réaliser en 2025 un chiffre d'affaires supérieur à 700 millions d'euros, dont 10 % de chiffre d'affaires SaaS, pour partie par croissance organique et pour partie par croissance externe, et une marge d'EBITDA courante supérieure à 20 %.

Compte tenu de l'amélioration des fondamentaux du Groupe et de l'acquisition de la majorité du capital de la société Launchmetrics, et malgré un environnement toujours dégradé, Lectra a désormais pour ambition de réaliser en 2025 un chiffre d'affaires supérieur à 600 millions d'euros, dont 90 millions de chiffre d'affaires SaaS, et une marge d'EBITDA courante supérieure à 20 % (sur la base des cours de change au 29 décembre 2023, notamment 1 € / 1,10 \$).

Par ailleurs, la Société entend conserver sa politique de rémunération attractive des actionnaires par le versement de dividendes qui devraient, sur la période de la feuille de route, représenter un taux de distribution d'environ 40 % du résultat net, hors éléments à caractère non récurrent.

Enfin, le cash-flow libre dégagé contribuera au financement de la stratégie de développement interne et d'acquisitions ainsi qu'au remboursement de l'emprunt.

3. Facteurs de risques - procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Lectra a fait réaliser en 2019 une cartographie des risques, qui a ensuite été mise à jour annuellement. Compte tenu du changement de dimension du Groupe et de la forte évolution de son environnement, le Groupe a procédé à une nouvelle cartographie fin 2022, incluant les risques de corruption et de trafic d'influence, avec l'assistance du cabinet de conseil Protiviti. Chaque risque a été analysé au niveau brut (avant prise en compte des actions en vigueur) et net (après).

Ce chapitre décrit les principaux risques auxquels le Groupe est confronté, compte tenu des spécificités de son activité, de sa structure, de son organisation, de sa stratégie et de son modèle économique. Il précise également la façon dont le Groupe assure la gestion et la prévention de ces risques, selon leur nature.

3.1 Risques liés à la feuille de route 2023-2025

La feuille de route stratégique 2023-2025 s'appuie sur les cinq piliers de la stratégie Lectra 4.0 : (i) un positionnement premium, (ii) une concentration de l'activité sur trois marchés stratégiques (la mode, l'automobile et l'ameublement) et trois seulement, (iii) le client au cœur des activités du Groupe, (iv) le lancement de nouveaux services 4.0 et (v) une politique RSE engagée. S'éloigner de la stratégie comporte un risque de dispersion, nuisible à l'efficacité du Groupe et à ses performances et le non-respect de l'un de ses piliers pourrait se traduire par une incapacité à délivrer la feuille de route.

La mise en œuvre de cette feuille de route, ambitieuse tant en termes de croissance interne et externe que de transformations, comporte des risques liés au développement des nouvelles offres, à la capacité du Groupe à les commercialiser, à l'intégration des sociétés acquises, et à la mise en œuvre des engagements en matière de RSE dans sa stratégie et ses plans d'action.

3.1.1. Adéquation des nouvelles offres au marché

Les nouvelles offres constituent un relais de croissance pour le Groupe et, à ce titre, de nombreux investissements ont été réalisés ces dernières années, notamment en matière de R&D et d'acquisitions, qui pourraient ne pas être rentabilisés. Le lancement de ces nouvelles offres, qu'elles remplacent des offres existantes ou qu'elles constituent des nouvelles lignes de produits, comporte des risques en termes de *time-to-market* - les produits pouvant arriver trop tôt ou trop tard sur le marché -, des risques liés au non-respect des engagements d'éco-conception des offres pris par le Groupe, ainsi que des risques de mauvaise compréhension de la valeur pour les clients. Ces risques pourraient conduire à la non-réalisation des objectifs stratégiques, financiers et commerciaux définis dans la feuille de route stratégique 2023-2025. Cela pourrait également se traduire par une perte de confiance des clients, des investisseurs, des équipes de Lectra et par une remise en cause de la stratégie.

Pour faire face à ces risques, inhérents à toute société de technologie, Lectra a défini une stratégie construite autour d'une vision à 2030, et mis en œuvre des feuilles de routes stratégiques successives de trois ans, préparées pendant les douze mois qui précèdent

leur début avec le Comité stratégique, le Comité exécutif et de nombreux experts du Groupe. Par ailleurs, le Groupe procède à une veille concurrentielle et à des analyses de marché permanentes. La feuille de route 2023-2025 inclut des plans d'actions pour éco-concevoir tous les nouveaux équipements et les nouveaux logiciels et des mesures spécifiques ont été mise en place dans toutes les équipes concernées.

Chaque année, Lectra consacre plus de 10 % de son chiffre d'affaires à la R&D. Toutes les six semaines le Directeur général, le Directeur produits et le Directeur de la R&D examinent avec les équipes concernées les plans produits et les plans de R&D. Les nouvelles offres sont lancées de manière progressive à travers des phases d'analyse de besoins et de prototypage avec un petit panel de clients, pour valider la vision et les étapes de développement, avant de procéder à une phase de test avec un nombre restreint de clients. Le Groupe procède ensuite à un pré-lancement, avec présentation de l'offre auprès d'un nombre limité de clients afin de valider les messages et la valeur. Une fois ces étapes franchies, l'offre est officiellement mise sur le marché.

3.1.2. Performance commerciale

Le Groupe fournissant à ses clients des solutions technologiques à forte valeur ajoutée, sa capacité à atteindre les objectifs fixés dans sa feuille de route stratégique pourrait être compromise par une mauvaise performance commerciale, un risque d'autant plus fort qu'il s'agit de nouvelles solutions pour l'Industrie 4.0, non encore maîtrisées par l'ensemble de ses équipes et faisant appel à des compétences rares, difficiles à attirer et à retenir. Les nouvelles lignes de produits provenant d'acquisitions récentes ou à venir pourraient également ne pas être maîtrisées par les équipes commerciales actuelles et nécessiter des équipes dédiées, qu'il faudrait alors recruter, sans garantie de pouvoir les trouver.

Pour réduire ce risque, le Groupe analyse régulièrement la performance de ses équipes commerciales, spécialise ses équipes par lignes de produits, développe ses équipes technico-commerciales et renforce ses relations avec les clients par la mise en place de *customer success managers*, chargés d'assurer un contact permanent avec les utilisateurs de ses solutions.

3.1.3. Intégration des sociétés acquises

Le Groupe pourrait ne pas réussir l'intégration des sociétés acquises, qui s'appuient en général sur un autre modèle d'affaires, une organisation et des processus spécifiques. De plus, s'agissant de start-ups, les différences entre les processus de gestion des affaires et modalités de prise de décisions, avec des fondateurs impliqués dans beaucoup, voire toutes les décisions, pourrait rendre difficile leur maintien et la fidélisation des équipes. Le Groupe doit choisir entre conserver les procédés existants et laisser plus d'indépendance aux fondateurs, et appliquer ceux du Groupe, ce qui pourrait limiter les synergies, en particulier d'un point de vue technologique et commercial.

Chaque acquisition est un investissement significatif, et constitue un relais de croissance important. Ne pas réussir l'intégration pourrait se traduire par des délais de mise en œuvre, une perte de confiance du marché, des pertes financières ou une remise en

cause de la stratégie. Pour faire face à ces risques, Lectra a défini une politique d'acquisition dans le cadre de sa stratégie Lectra 4.0, et procède à de nombreuses vérifications avant la signature. Un plan d'intégration est mis en place avant même l'acquisition et comprend une gouvernance et un mode opératoire spécifiques, avec des comités de pilotage se réunissant toutes les six semaines durant les douze à dix-huit premiers mois, et un alignement sur les standards financiers, juridiques, technologiques et informatiques du Groupe.

3.1.4. Exigences grandissantes en matière de RSE

Du fait de l'évolution du cadre réglementaire et des exigences croissantes de toutes les parties prenantes en matière sociale, environnementale et sociétale, le Groupe pourrait être exposé à une atteinte à sa réputation et perdre son attractivité vis-à-vis de ses clients, de ses actionnaires et de ses collaborateurs dans une situation de non-conformité. Par ailleurs, certains fournisseurs pourraient refuser de se conformer aux standards RSE de Lectra et amener le Groupe à se priver de leur collaboration, entraînant des difficultés d'approvisionnement. Enfin, le Groupe fait également face à un risque lié à la baisse des ressources énergétiques, qui nécessiterait la mise en place de politiques de réduction des consommations.

Lectra a depuis de nombreuses années intégré ces différentes composantes dans sa stratégie et ses plans d'action. Avec une empreinte environnementale du Groupe faible, le principal risque porte sur une mauvaise communication liée à des difficultés à mesurer l'impact de sa politique RSE. Pour y répondre, le Groupe a mis en place une gouvernance spécifique, avec notamment un Comité RSE du Conseil d'administration et un plan d'action avec 12 engagements, décrit dans la DPEF.

3.2 Risques liés aux conditions de marché

Les conditions de marché sont en évolution permanente, du fait du contexte géopolitique, des incertitudes macroéconomiques, des fluctuations de devises et de l'évolution de la concurrence. Le Groupe pourrait mal anticiper les conséquences de ces changements, ou même ne pas pouvoir se protéger contre leurs effets sur son activité et ses résultats.

3.2.1. Contexte géopolitique

Dans un contexte d'évolution vers un monde multipolaire avec des tensions fortes, des conflits entre nations, une rivalité sino-américaine et une politique protectionniste de certains pays, les activités du Groupe pourraient être fortement affectées, en particulier sa capacité à produire et vendre sur certains marchés.

Cette situation se traduit par un climat d'incertitude de nature à retarder, suspendre ou annuler certains investissements technologiques, par nature structurants, les clients du Groupe attendant d'avoir une meilleure visibilité pour se décider, entraînant un ralentissement de l'activité, avec un effet négatif sur la rentabilité. Afin de réduire ces risques, le Groupe a réparti sa présence dans le monde, en particulier grâce à l'acquisition de Gerber, et a décidé de régionaliser sa production pour diminuer les échanges entre les régions.

3.2.2. Incertitudes macroéconomiques

Les solutions commercialisées par Lectra constituent des investissements importants pour ses clients, dont certaines prises de décision dépendent de la situation du secteur d'activité dans lequel ils évoluent et de son environnement macroéconomique. L'incertitude liée à l'environnement économique, sur fonds de contexte inflationniste et/ou d'anticipation de récession, pourrait conduire les clients à réduire ou différer leurs décisions d'investissement, ce qui se traduirait par une baisse de l'activité et de la rentabilité.

Le Groupe dispose de facteurs de protection endogènes qui augmentent sa résilience : une présence mondiale, une activité répartie sur différents secteurs d'activité, plus de 60 % de chiffre d'affaires récurrent, dont la marge brute couvre près de 90 % de ses frais fixes, un besoin en fonds de roulement négatif et un bilan particulièrement solide. Par ailleurs, une économie difficile ou en récession se traduirait par davantage d'opportunités de croissance externe, à de meilleures conditions, compensant le ralentissement ou l'absence de croissance interne.

3.2.3. Tensions sur le crédit

L'accès au crédit des clients du Groupe se complexifie en période d'incertitude économique, exacerbant ainsi les tensions préexistantes : les banques appliquent des critères plus stricts pour prévenir les risques de non-remboursement. Les fluctuations du marché et les incertitudes géopolitiques peuvent également contribuer à des politiques de prêt plus conservatrices.

Les tensions en matière de crédit peuvent influencer les décisions d'investissement des clients du Groupe, notamment en les incitant à adopter une approche plus prudente dans leurs choix financiers. La présence mondiale de Lectra devient alors une stratégie d'atténuation des risques dès lors que les crises économiques et les tensions sur le crédit ne touchent généralement pas tous les marchés simultanément. Ainsi, la portée mondiale du Groupe offre une protection contre les impacts négatifs qui pourraient découler des tensions en matière de crédit dans des régions spécifiques.

3.2.4. Fluctuations de change

Le Groupe est exposé à une baisse 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, notamment le dollar américain et le yuan chinois, avec pour conséquence une baisse de la rentabilité du Groupe et, dans le cas du yuan, une perte de compétitivité, la plupart de ses concurrents fabriquant tous leurs équipements en Chine. L'acquisition de Gerber en 2021 a permis de réduire la sensibilité aux fluctuations de change. Par ailleurs, le Groupe couvre la quasi-totalité de ses positions bilancielles par des ventes et achats à terme de devises.

3.2.5. Concurrence

La montée en puissance de certains concurrents au niveau régional et/ou sectoriel et l'émergence d'un écosystème concurrentiel différent sur les nouvelles activités du Groupe pourraient se traduire par une baisse de la pertinence de sa proposition de valeur et

entraîner une perte de *leadership*, une réduction de parts de marché et une diminution du chiffre d'affaires et des marges.

Pour réduire ces risques, le Groupe procède à des analyses détaillées de la concurrence tout au long de l'année et suit l'évolution de ses marchés au niveau global et régional. Grâce à l'acquisition de Gerber, le Groupe a désormais un chiffre d'affaires équilibré entre les Amériques, l'Europe et l'Asie et une base de clients très importante. Son positionnement premium lui permet de se démarquer de ses concurrents, en particulier de ceux qui proposent des solutions à bas coûts. L'investissement du Groupe en R&D, plus de 10 % du chiffre d'affaires, un multiple de celui de ses principaux concurrents, et l'acquisition de start-ups innovantes permettent également de réduire ces risques.

3.3 Risques liés aux opérations

Opérer dans un contexte complexe, multi-sectoriel, dans de nombreux pays, avec des solutions combinant logiciels, équipements, données et services représente un défi au quotidien, incluant de nombreux risques associés.

3.3.1. Continuité de l'activité

Un événement majeur (incendie, tempête, inondation ou effondrement d'un bâtiment), ou une cyberattaque pourraient impacter de manière durable un site et entraîner de ce fait une interruption des activités, des pertes de parts de marché et un préjudice financier.

L'expérience du Groupe a conduit depuis de nombreuses années à la mise en place de plans de prévention et de continuité d'activité réexaminés en permanence et les deux sites industriels – trois depuis le 1^{er} décembre 2023 – sont couverts par des assurances dommages et responsabilité civile. Par ailleurs le Groupe a renforcé son plan cybersécurité et continuera à le faire dans les années à venir, les pirates informatiques démultipliant les attaques.

3.3.2. Dépendances vis-à-vis des fournisseurs clés

Lectra peut se retrouver dans une relation de dépendance vis-à-vis de certaines solutions logicielles, de certains services cloud, ou encore de fournisseurs de composants clés ou de sous-traitants pour la fabrication de ses équipements. La défaillance technique, logistique, financière, en matière de RSE, ou encore le changement de stratégie de la part d'un de ces fournisseurs, pourrait entraîner des impacts sur la continuité des opérations du Groupe et par conséquent sur sa rentabilité. Cela pourrait se traduire par des ruptures dans la chaîne de production, des délais de livraison accrus, une atteinte à la réputation du Groupe et un impact négatif sur sa rentabilité.

Pour limiter ces risques, le Groupe procède à une évaluation technologique, industrielle et financière de chaque fournisseur à travers une cartographie des risques des achats, et met en place un plan de sécurisation avec chaque fournisseur à risque. Depuis plusieurs années, il est demandé aux fournisseurs de signer et respecter une charte fournisseur, renforcée en 2023. Le Groupe procède également à des achats de proximité, auprès de fournisseurs et de sous-traitants avec qui il a établi des relations

rapprochées. Par ailleurs, il dispose de stocks significatifs sur les pièces à risques, s'approvisionne autant que possible auprès de plusieurs sources, et procède à des achats anticipés pour les composants en fin de vie.

3.3.3. Obsolescence technologique

Le risque d'obsolescence de certains composants, notamment électroniques, et l'obligation de maintenir pendant un certain nombre d'années les solutions après l'arrêt de leur commercialisation pourraient entraîner des coûts supplémentaires, voire rendre difficile ou impossible la maintenance de ces solutions. Par ailleurs, l'utilisation d'une technique maîtrisée par un seul fournisseur expose le Groupe au risque d'arrêt de maintenance en cas de cessation d'activité du fournisseur.

Pour réduire ces risques, le Groupe a mis en place un Comité obsolescence qui identifie les articles en fin de vie et gère les compétences critiques sur les technologies anciennes. Le Groupe a développé une nouvelle génération de commande électronique programmable et modulaire permettant un renouvellement plus aisé des composants. Il a également mis en place un programme incitant ses clients à remplacer leurs équipements les plus anciens par ceux de dernière génération.

3.4 Risques informatiques

3.4.1. Architecture complexe des systèmes d'information

Depuis l'acquisition de Gerber, le Groupe a ajouté un certain nombre de systèmes informatiques dans son paysage applicatif et gère notamment deux ERP principaux, ainsi que des ERP indépendants utilisés dans les autres sociétés acquises récemment. Le manque d'harmonisation et/ou l'obsolescence des systèmes pourrait conduire à dupliquer des modes opératoires, ou à ne pas dégager les synergies attendues et ainsi nuire à la productivité du Groupe.

Pour faire face à ce risque, le Groupe a mis en place un plan d'amélioration continue, d'optimisation et de transformation des systèmes d'information et élaboré un plan de basculement progressif sur cinq ans vers des outils communs, notamment un nouvel ERP.

3.4.2. Sécurité des systèmes d'information interne et des offres

Le risque de blocage des systèmes d'information internes et/ou de l'infrastructure des offres cloud pour des raisons techniques, ou du fait de cyberattaques, pourrait entraîner une atteinte à l'intégrité des données, une rupture de la continuité d'activité du Groupe ou de ses clients, avec des pénalités financières, et nuire fortement à son image de marque.

Le Groupe dispose de spécialistes de la cybersécurité et a mis en place un plan d'actions d'envergure pour sécuriser tant ses systèmes d'information interne que ses services cloud. Ce plan inclut notamment la maîtrise de l'infrastructure, du *datacenter*, la sécurisation des postes de travail, l'authentification et le contrôle d'accès aux systèmes d'information, ainsi que la maîtrise des risques

cloud avec les fournisseurs, incluant en particulier la supervision des systèmes, une réaction rapide aux incidents et une garantie de continuité des activités. Le Groupe procède aussi à des campagnes de tests de pénétration biannuelles, sur ses systèmes d'information internes ainsi que sur ses offres cloud, avec l'aide de sociétés extérieures. Il a également mis en place une sensibilisation et une formation des équipes R&D en interne comme en externe aux bonnes pratiques de sécurisation des développements informatiques.

3.4.3. Protections des données personnelles

Les risques de perte, de vol ou de destruction de données personnelles en cas de cyberattaque, en particulier les données des collaborateurs, des clients et les données commerciales, dus à une sécurisation insuffisante, pourraient entraîner une perte de confiance ainsi que des poursuites juridiques, avec des conséquences financières et en termes d'image. Toutefois, le Groupe est très faiblement exposé au risque de protection des données personnelles de ses clients : seuls les noms, prénoms, adresses et emails de leurs employés sont répertoriés.

Pour réduire ce risque, outre un plan pour empêcher les cyberattaques et circonscrire leurs conséquences, le Groupe a mis en place un accompagnement de ses collaborateurs par l'équipe cybersécurité, afin de sécuriser les processus de traitement des données personnelles, et réparti les données des clients sur différents serveurs.

3.5 Ressources Humaines

3.5.1. Compétences et ressources clés

La performance du Groupe repose essentiellement sur les compétences et l'expertise de ses équipes et sur sa capacité à les fédérer autour de sa feuille de route stratégique 2023-2025. Les tensions sur le marché du travail, notamment dans le secteur de la technologie, se traduisent par des difficultés à recruter et conserver les talents, compte tenu de leur rareté. Tout départ au sein de l'équipe de direction ou de certains experts pourrait entraîner des répercussions sur l'activité et les résultats. Lectra a pris des engagements forts en matière de diversité et d'inclusion, d'équilibre vie privée/vie professionnelle et pour garantir la santé et la sécurité de ses équipes. Un non-respect de ces engagements pourrait nuire à sa réputation, créer un *turnover* de ses équipes et réduire ses capacités à attirer de nouveaux talents, ce qui pourrait se traduire par des pertes d'efficacité et de *leadership* et rendre difficile l'exécution de la feuille de route stratégique 2023-2025.

Lectra a lancé de nombreuses initiatives pour renforcer sa marque employeur, améliorer ses procédures de recrutement et d'intégration des nouveaux collaborateurs et ajuster ses grilles de rémunération. Le Groupe a également placé le respect d'une culture de travail inclusive, plurielle et stimulante au cœur de sa stratégie RSE, avec des plans d'actions, tant au niveau du Groupe, que de chaque équipe.

3.5.2. Succession des personnes clés

A l'instar de celui du Président-Directeur général, dont le nom est aujourd'hui indissociable de celui de Lectra pour les investisseurs et

les équipes, le départ de personnes clés au niveau du Comité exécutif, qui représentent l'ADN de Lectra depuis plus de 20 ans, pourrait exposer le Groupe à un risque de succession si la gouvernance mise en place n'assurait pas la bonne alchimie. Cela pourrait se traduire par un ralentissement de l'activité, le départ de certains collaborateurs ou le manque de confiance de certains investisseurs qui vendraient leurs actions, pesant ainsi sur la valorisation du Groupe.

Les départs futurs au niveau du Comité exécutif sont anticipés et des actions ont été mises en œuvre dans le cadre de la préparation de leur succession, qui est examinée une fois par an par le Comité des nominations. De nouveaux talents sont régulièrement recrutés ou promus pour renforcer l'équipe de direction. L'évolution prévisible de la gouvernance et le remplacement des personnes clés sont également partagés avec les collaborateurs et les investisseurs pour assurer le maintien de leur confiance.

3.6 Facteurs liés à la réglementation et à la conformité

Éthique et conformité

Les opérations du Groupe peuvent présenter des risques de fraude et de non-conformité vis-à-vis de certaines réglementations extraterritoriales : corruption, trafic d'influence, contrôle des importations, évasion fiscale, etc. Les gains financiers ou tout autre avantage perçu dans le cadre d'activités issues de telles pratiques peuvent entraîner des pertes financières et de réputation, des amendes ou la mise en cause civile et/ou pénale de Lectra et de ses dirigeants.

Pour atténuer ces risques, Lectra a depuis longtemps intégré les plus hauts standards éthiques et mis en place des systèmes de contrôle en matière de corruption, trafic d'influence, contrôle des importations et évasion fiscale. En 2018, le Groupe a lancé un programme spécifique en conformité avec la loi Sapin II, comprenant un code de conduite, une procédure d'alerte et une formation pour l'ensemble du personnel. Par ailleurs, la politique de prix de transfert en vigueur permet d'assurer une rémunération des activités dans chacun des pays où le Groupe opère. La répartition du profit est ainsi gérée selon les enjeux et les fonctions assurés par chaque filiale, la Société étant considérée comme l'entrepreneur principal du Groupe. Cette politique est conforme aux préconisations françaises et internationales, en particulier de l'Organisation de coopération et de développement économiques. Enfin, la cartographie des risques de corruption établie en 2022 avec l'aide du cabinet Protiviti est intégrée à la cartographie globale des risques du Groupe.

3.7 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

La Direction financière s'assure que les dispositifs de contrôle interne permettent la maîtrise des risques au sein du Groupe, tout en optimisant sa performance opérationnelle, dans le respect de sa stratégie, de ses valeurs et de son éthique.

Elle effectue régulièrement une revue de ces dispositifs afin d'identifier les axes de progrès, dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, et revoit régulièrement ses processus de reporting et d'harmonisation du système d'information.

3.7.1. Contrôle interne et 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 fournit une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs décrits dans ce chapitre.

Compte tenu du caractère récent des dernières acquisitions et du temps que requiert inévitablement l'intégration de nouvelles entités, un premier niveau de déploiement des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques a été effectué en 2022. L'application de l'ensemble des mesures de contrôle interne et de gestion des risques sera finalisée en 2024.

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 considérés (droit des sociétés, droit boursier, douanier, social, fiscal, réglementation anti-corruption, etc.) et tels que plus amplement décrits dans la Déclaration de performance extra-financière (DPEF), annexée à ce Rapport.

Une attention particulière est portée à la réglementation applicable aux produits et solutions du Groupe, notamment les lois en matière de protection et sécurité des données personnelles, de droits de propriété intellectuelle et industrielle et la réglementation applicable aux équipements.

Le dispositif anti-corruption mis en place par Lectra est décrit au chapitre 4 de la DPEF.

Bonne application des instructions et des orientations du Comité exécutif

De nombreuses procédures sont mises en place visant à définir le périmètre et les limites d'action et de décision des collaborateurs de Lectra, quel que soit leur niveau de responsabilité. Elles permettent en particulier de s'assurer que les activités du Groupe soient menées conformément aux orientations définies par le Comité exécutif. Adaptées en 2019 lors du premier élargissement du Comité exécutif, ces procédures ont été actualisées en 2021, puis en 2022.

Bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs

Les processus en vigueur et le contrôle de leur application doivent permettre d'assurer une optimisation des résultats du Groupe, conformément aux objectifs financiers à court et à moyen termes qu'il 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) ainsi que des actifs humains du Groupe, qui sont autant d'éléments clés de son patrimoine, de son activité et de sa dynamique de développement.

Fiabilité des informations financières

Parmi les dispositifs de contrôle interne, une attention toute particulière est mise 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 du Groupe.

Gestion des risques

Pour chaque risque identifié, un membre du Comité exécutif est responsable du traitement, de la prévention ou de la gestion de ce risque. À cet effet, il valide un plan d'actions et s'assure de sa bonne exécution.

La gestion des risques vise notamment à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de Lectra ;
- sécuriser la prise de décision et favoriser l'atteinte des objectifs ;
- s'assurer de la cohérence des actions de Lectra avec ses valeurs ;
- mobiliser les collaborateurs concernés à la gestion des risques liés à leur activité et leur responsabilité, par un partage de l'analyse des principaux risques.

L'objectif de performance du dispositif en matière de risques couverts comparés aux risques résiduels tient compte d'un coût de mise en œuvre 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.

3.7.2. Les composantes du dispositif de contrôle interne

Organisation, processus décisionnels, systèmes d'information et procédures

Organisation et processus décisionnels

Le Conseil d'administration détermine la stratégie et les orientations de l'activité du Groupe et veille à leur mise en œuvre.

Le Comité d'audit débat du dispositif de contrôle interne avec les Commissaires aux comptes, 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 Président-Directeur général veille au bon fonctionnement des organes de direction du Groupe. Il 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.

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. Toutes les décisions importantes relatives aux opérations d'une région relèvent d'un comité spécifique. Ces comités, présidés par le Directeur général

adjoint se réunissent régulièrement (en général une fois par semestre), en présence du directeur de la région et de ses 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 régions ainsi que des directeurs des différentes directions fonctionnelles sont définis par le Président-Directeur général ou le Directeur général adjoint, selon le cas. Ceux-ci sont communiqués par écrit aux directeurs concernés, qui doivent par la suite rendre compte de l'utilisation des pouvoirs qui leur ont été conférés, dans le cadre de rapports d'activité mensuels adressés au Président-Directeur général et/ou au Directeur général adjoint.

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.

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 des 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 du Groupe en matière de qualité, de pertinence, de délai de disponibilité et d'exhaustivité de l'information. Ils facilitent la mise en place de procédures et de règles de gestion harmonisées dans le Groupe et favorisent le renforcement des contrôles. Les sociétés acquises sont progressivement intégrées dans le système de reporting du Groupe, dès leur acquisition.

Procédures

Le Groupe a mis en place 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 procédures sont adaptées régulièrement, notamment pour prendre en compte l'intégration des sociétés acquises. Les sujets qui portent des enjeux importants sont les suivants :

■ **Ventes**

La démarche commerciale fait l'objet de plusieurs procédures, notamment les *Sales rules and guidelines*, qui définissent clairement les règles, délégations et circuits, et précisent les contrôles effectués à différents stades du processus de vente sur la réalité de la commande et de son contenu, sur la livraison et la facturation, ainsi que les revues périodiques des affaires en cours par le Comité exécutif.

■ **Gestion du risque client (credit management)**

Les procédures de gestion du risque client visent à limiter les risques de non-recouvrement et à réduire les délais d'encaissement des créances. Elles comprennent une analyse préventive de solvabilité du client, et prévoient l'application stricte et systématique de nombreuses mesures en cas de dépassement d'une échéance de paiement, coordonnées par le service de *credit management* avec l'appui de la Direction juridique.

Parallèlement, les ventes de nouveaux systèmes effectuées dans des pays à risque politique ou économique élevé sont, pour l'essentiel, garanties par des lettres de crédit irrévocables, confirmées par une des banques de Lectra, ou par des garanties bancaires.

Les impayés et les défaillances clients sont historiquement peu fréquents.

■ **Achats**

Les procédures prévoient que les achats effectués auprès de tiers ne peuvent être engagés que dans le respect des autorisations budgétaires. Elles précisent 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, soient approuvés par la Direction des ressources humaines et aucun recrutement ou licenciement ne peut être engagé sans son autorisation préalable. De même, la révision des rémunérations est soumise à l'approbation de la Direction des ressources humaines.

Enfin, pour les membres du Comité exécutif, les modalités de rémunération, les avantages en nature, ainsi que toute révision de ces modalités sont soumis à l'avis préalable du Comité des rémunérations.

■ **Trésorerie**

Les procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe 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.

Le Groupe a mis en place des moyens de paiement sécurisés. Les procédures de rapprochement bancaire sont systématiques et exhaustives. Elles concernent le contrôle de l'ensemble des écritures passées par les banques sur les comptes bancaires du Groupe, ainsi que les rapprochements entre les soldes de trésorerie et les comptes de banque de la comptabilité.

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 financière du Groupe. Les délégations ainsi mises en place sont communiquées aux banques, qui doivent en accuser réception.

Le suivi de l'emprunt et du *covenant* associé est géré par le trésorier du Groupe.

■ **Risque de change**

Le Groupe a pour objectif de se prémunir contre le risque de change sur l'ensemble de ses créances et de ses dettes libellées en devises et, lorsque les conditions économiques de ces couvertures sont raisonnables, sur ses flux de trésorerie futurs. Les décisions prises tiennent compte des risques et de l'évolution des devises ayant un impact significatif sur sa situation financière et concurrentielle. L'exposition du Groupe sur les positions de l'état de la situation financière est suivie en temps réel (depuis juillet 2022, la Société couvre également les positions bilancielle réciproques entre les entités historiques de Gerber). Les positions nettes sont couvertes par des contrats de change à terme.

Activité de contrôle : les acteurs du contrôle et de la gestion des risques

Les processus de contrôle interne et de gestion des risques sont mis en œuvre par la Direction générale sous le contrôle du Comité d'audit et du Conseil d'administration. Le Comité d'audit assure, pour le Conseil d'administration, le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et lui en rend compte.

La cartographie des risques actualisée en 2022 a fait l'objet d'une revue par le Comité d'audit et le Conseil d'administration du 23 février 2023.

Le Groupe ne dispose pas d'un service d'audit interne spécifique, 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. Ils sont adaptés aux enjeux et aux risques liés aux processus auxquels ils se rapportent. 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 un 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.

Au sein de chacune des filiales, la personne assurant la responsabilité administrative et financière, qui comprend généralement la fonction juridique, joue un rôle important dans l'organisation et les activités de contrôle interne. Cette personne, rattachée à la Directrice financière adjointe ou au Directeur financier du Groupe, a pour 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'information entre les différents progiciels et la sécurité des systèmes d'information. Les contrôles applicatifs des systèmes d'information font l'objet d'un audit annuel par les Commissaires aux comptes.

La Direction juridique et la Direction des ressources humaines interviennent pour assurer un contrôle juridique et social sur chacune des filiales. 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 sur 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.

Le Groupe dispose, au sein de la Direction juridique, d'une équipe dédiée à la propriété intellectuelle et industrielle qui intervient de façon préventive sur la protection des innovations afin d'éviter tout risque de contrefaçon de produits ou de procédés développés par le Groupe. Plus généralement, cette équipe agit sur tous les risques liés à l'innovation et à la protection de sa propriété intellectuelle et industrielle.

Amélioration permanente du dispositif de contrôle interne et des procédures

La résolution des incidents constatés lors de contrôles ou les conclusions d'audits réalisés *a posteriori* sur le respect des règles et des procédures font partie du dispositif de contrôle interne. Ils permettent d'assurer à la fois la qualité du fonctionnement de ce dernier et de l'améliorer continuellement.

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 et de sa stratégie. 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 3.7.1 « Contrôle interne et gestion des risques au sein du Groupe » 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, autour des sujets suivants :

- actualisation de la cartographie et du plan de prévention des risques ;
- actualisation et 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 et intégration des sociétés acquises ;
- amélioration générale du dispositif et des moyens informatiques, renforcement des sécurités d'accès et contrôle de l'intégrité des données dans les systèmes d'information.

3.8 Dispositif particulier relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

En complément des éléments mentionnés dans les paragraphes précédents, le Groupe dispose de procédures spécifiques en matière d'élaboration et de contrôle de l'information comptable et financière, notamment de reporting, de contrôle budgétaire et d'élaboration et de contrôle des comptes consolidés. Elles visent à assurer la qualité de l'information comptable et financière destinée au Comité exécutif, aux équipes de management, au Comité d'audit, au Conseil d'administration et aux actionnaires de la Société, ainsi qu'aux marchés financiers.

La Direction financière identifie régulièrement les risques qui pèsent sur l'élaboration, le traitement et la qualité de l'information comptable et financière. Elle s'assure, dans un processus de communication permanente avec les équipes financières du Groupe, que ces risques sont maîtrisés. Cette analyse s'ajoute aux procédures décrites ci-dessous pour réduire les risques d'erreurs dans l'information comptable et financière publiée par la Société.

3.8.1. Procédures de reporting et de contrôle budgétaire

Le Groupe dispose d'un reporting complet qui couvre, de manière détaillée, toutes les composantes de l'activité de chaque service. Les procédures de reporting reposent principalement sur le système de contrôle budgétaire mis en place. L'élaboration du budget annuel 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 établir les objectifs budgétaires de chaque région ou service du Groupe, ainsi que les indicateurs spécifiques à l'activité. Il permet d'identifier et d'analyser rapidement toute dérive dans les résultats réels ou prévisionnels, et minimise ainsi le risque d'une information financière erronée.

3.8.2. Procédures d'élaboration et de contrôle des comptes

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 analysé afin d'en déterminer les causes, de vérifier que les procédures ont été respectées et que l'information financière a été correctement élaborée.

Consolidation trimestrielle

Une consolidation des comptes est réalisée tous les trimestres (état de la situation financière, compte de résultat, tableau 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 transmises par chacune des sociétés, ainsi que sur le processus de consolidation des comptes lui-même. Pour cela, le Groupe dispose d'un modèle de liasse de consolidation unique, utilisé par l'ensemble des sociétés. Les résultats réels sont rapprochés des prévisions reçues préalablement dans le cadre du reporting mensuel.

Une fois le processus de consolidation achevé, les écarts des postes du compte de résultat, de l'état de la situation financière et du tableau des flux de trésorerie, par rapport aux prévisions, sont analysés. Les comptes ainsi obtenus sont ensuite revus par le Président-Directeur général, le Directeur général adjoint et le Directeur financier dans le cadre de la préparation des travaux du Conseil d'administration, puis présentés au Comité d'audit, avant d'être examinés et validés par le Conseil d'administration, et publiés par la Société.

3.9 Assurances et couverture des risques

La Direction financière et la Direction juridique supervisent les programmes d'assurance pour l'ensemble du Groupe et définissent la politique du Groupe en matière d'évaluation des risques et de leur couverture, et coordonnent la gestion des polices d'assurances en matière de responsabilité civile, de dommages aux biens et de transport. Elles réévaluent régulièrement cette politique en renégociant ou en adaptant ses programmes, afin qu'ils tiennent compte de l'évolution de l'activité et des risques liés à l'évolution du Groupe.

Le Groupe bénéficie des programmes d'assurance suivants :

- responsabilité civile ;
- responsabilité des dirigeants ;
- dommages aux biens et pertes d'exploitation consécutives ;
- marchandises transportées.

Le Groupe s'appuie sur des courtiers internationaux disposant d'un réseau capable de l'assister sur l'ensemble de son activité et de son périmètre géographique. Un programme global, complété de programmes locaux, permet d'assurer un niveau de couverture complet et efficace.

Les programmes d'assurance sont souscrits auprès d'assureurs reconnus, dont la dimension et la capacité financière leur permettent de fournir une couverture adéquate des risques et de gérer les sinistres dans tous les pays.

Le renouvellement des programmes fait l'objet, à intervalles réguliers, d'une mise en concurrence afin d'optimiser les couvertures et leurs conditions financières. L'évaluation des montants de garantie pour ces programmes est revue chaque année en fonction de l'estimation du coût de sinistres potentiels, des conditions de garantie généralement pratiquées sur le marché et de l'évolution de l'offre des assureurs.

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 cas de dommages directs, dans le respect des mesures permises par les réglementations locales applicables.

Le Groupe est également exposé au risque que des employés de ses clients soient victimes d'accidents lors de l'utilisation de ses équipements. Il veille à ce que ceux-ci répondent aux exigences les plus strictes en matière de sécurité des personnes. Pour le cas où

des défaillances ne pourraient être évitées, le contrat d'assurance responsabilité civile souscrit permet toutefois de prémunir le Groupe contre les conséquences pécuniaires qui pourraient résulter de la mise en jeu de sa responsabilité.

Le programme dommages aux biens et pertes d'exploitation consécutives prévoit l'indemnisation des dommages matériels aux locaux ou aux biens matériels à hauteur des montants 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 en cas de sinistre, en particulier au niveau des sites industriels de Bordeaux-Cestas (France), de Tolland (États-Unis) et, depuis le 1^{er} décembre 2023, de Suzhou (Chine). Le programme comprend un volet pertes d'exploitation permettant d'indemniser les pertes financières si un accident majeur affectait l'un des sites et mettrait en péril la poursuite de l'activité de tout ou partie du Groupe. Il s'accompagne d'une politique de prévention des risques, mise en œuvre à partir des conclusions des experts des assureurs du Groupe.

4. Engagements hors bilan

4.1 Engagements hors bilan liés au financement du Groupe

La Société a délivré, par l'intermédiaire de ses banques, des garanties en faveur de clients, de bailleurs dans le cadre de contrats de location ou de fournisseurs et prestataires de services, pour un montant total de 3,5 millions d'euros au 31 décembre 2023 (4,0 millions d'euros au 31 décembre 2022).

Au 31 décembre 2023, 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 en dollar américain, livre sterling et yuan chinois *offshore*) d'une contre-valeur nette totale (ventes moins achats) négative de 25,3 millions d'euros (elle était négative de 8,2 millions d'euros au 31 décembre 2022).

4.2 Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles du Groupe

Les seuls engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles concernent des contrats courants de gardiennage, sécurité, restauration, accueil, matériel de bureau, etc., ainsi que des contrats d'abonnements de logiciels utilisés dans le système d'information du Groupe, pouvant faire l'objet de résiliations selon des conditions contractuelles. L'ensemble de ces engagements est décrit dans l'annexe aux comptes consolidés.

Les engagements hors bilan du Groupe liés aux activités opérationnelles au 31 décembre 2023 ont été évalués suivant la même méthodologie que les années précédentes.

5. Activité de recherche et développement

Le Groupe investit de manière soutenue en recherche et développement (R&D).

Au 31 décembre 2023, les équipes de R&D comprennent 586 personnes (500 au 31 décembre 2022, avant prise en compte de TextileGenesis), dont 346 en France, 113 en Roumanie, 55 aux États-Unis, 16 en Chine, 8 en Italie, 11 en Belgique, 8 en Espagne et 1 au Royaume-Uni (auxquelles s'ajoutent près de 30 sous-traitants, une partie des investissements R&D annuels de Gerber étant externalisée).

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. Des contrats de partenariats avec différents acteurs ont été mis en œuvre pour accélérer et renforcer les capacités d'innovation de Lectra.

Les dépenses de recherche et développement (55,8 millions d'euros), entièrement passées en charges de la période et comprises dans les frais fixes, représentent 11,7 % du chiffre d'affaires (52,9 millions d'euros et 10,1 % du chiffre d'affaires de 2022). Après déduction du crédit d'impôt recherche applicable en France, ainsi que des subventions reçues, les frais nets de recherche et développement totalisent 51,3 millions d'euros (45,8 millions d'euros en 2022).

Grâce à ces investissements importants (336 millions d'euros au total sur les dix dernières années, qui ne comprennent les dépenses des sociétés acquises qu'à partir de leur intégration dans les comptes consolidés du Groupe), le Groupe dispose d'un patrimoine technologique important qui figure pour une valeur nulle dans l'état de la situation financière. Il a ainsi réussi à maintenir, voire à renforcer, chaque année, son avance technologique sur ses concurrents.

6. Informations sociales, environnementales et sociétales (déclaration de performance extra-financière)

La Déclaration de performance extra-financière établie en application de l'article L.225-102-1 du Code de commerce est

annexée au Rapport de gestion et figure en pages 37 à 85 du Rapport financier annuel.

7. Société mère

7.1 Comptes de la Société mère

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

Les comptes de la Société font ressortir les éléments suivants :

(en millions d'euros)	2023	2022	2021
Chiffre d'affaires	223,4	231,6	192,8
Résultat opérationnel	26,0	39,0	10,7
Résultat courant avant impôts	24,5	40,5	16,0
Bénéfice net	22,0	35,3	21,8

Au 31 décembre 2023, les capitaux propres avant affectation du résultat s'élèvent à 468,3 millions d'euros (462,7 millions d'euros au 31 décembre 2022).

En application de l'article 223 quater du Code général des impôts, le montant global des dépenses et charges non déductibles fiscalement, visées au 4° de l'article 39 dudit Code, est de 127 384 euros (la totalité de ce montant correspond à la part des

loyers des véhicules de fonction non déductible de l'impôt) et l'impôt correspondant supporté par la Société est de 32 761 euros.

En application de l'article R. 225-102 du Code de commerce, le tableau récapitulatif des résultats des cinq derniers exercices de la Société Lectra figure au chapitre 14 du présent Rapport.

7.2 Informations sur les délais de paiement clients - fournisseurs

En application des dispositions de l'article L.441-14 du Code de commerce, les sociétés doivent publier des informations sur les délais de paiement de leurs fournisseurs et de leurs clients.

Délais de paiement fournisseurs

Le tableau ci-dessous indique le nombre et le montant de la fraction non réglée des factures à la date de clôture de l'exercice, dont le

terme est échu sur la base des délais de paiement contractuels ; ce montant est ventilé par échéances et rapporté en pourcentage au montant total des achats de l'exercice. Dans cette approche, les dettes sociales, les acomptes clients, ainsi que les factures et avoirs non parvenus et les écarts de conversion, sont exclus du poste fournisseurs et autres dettes à court terme des états financiers.

	2023		2022		2021	
	Montant ⁽¹⁾	% ⁽²⁾	Montant ⁽¹⁾	% ⁽²⁾	Montant ⁽¹⁾	% ⁽²⁾
Nombre de factures concernées	918		867		933	
Fraction échue des factures	6 188	5%	5 676	5%	6 019	6%
- Depuis moins de 31 jours	629	1%	1 010	1%	745	1%
- Depuis 31 à 60 jours	737	1%	668	1%	351	0%
- Depuis 61 à 90 jours	461	0%	597	0%	278	0%
- Depuis plus de 90 jours ⁽³⁾	4 361	4%	3 402	3%	4 644	4%

(1) Quote-part du montant total hors taxes des factures concernées, en milliers d'euros.

(2) En pourcentage du montant total des achats hors taxes de l'exercice (y compris investissements).

(3) Les dettes échues depuis plus de 90 jours concernant uniquement des fournisseurs étrangers et les filiales étrangères de la Société. Ces dettes intra-groupe trouvent leur équivalent dans les créances intra-groupe échues depuis plus de 90 jours.

Délais de paiement clients

Le tableau ci-dessous indique le nombre et le montant de la fraction non réglée des factures émises à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu sur la base des délais de paiement contractuels. Ce montant est ventilé par échéances et rapporté

en pourcentage au chiffre d'affaires de l'exercice. Dans cette approche, les factures en litige, les factures et avoirs non émis ainsi que les écarts de conversion sont exclus du poste clients et comptes rattachés des états financiers.

	2023		2022		2021	
	Montant ⁽¹⁾	% ⁽²⁾	Montant ⁽¹⁾	% ⁽²⁾	Montant ⁽¹⁾	% ⁽²⁾
Nombre de factures concernées		2 000		1 763		1 965
Fraction échue des factures	12 510	6%	10 307	4%	11 663	6%
- Depuis moins de 31 jours	4 183	2%	4 863	2%	2 888	2%
- Depuis 31 à 60 jours	1 046	0%	1 011	0%	1 148	1%
- Depuis 61 à 90 jours	1 324	1%	927	0%	1 015	1%
- Depuis plus de 90 jours ⁽³⁾	5 957	3%	3 506	2%	6 613	3%

(1) Quote-part du montant total hors taxes des factures concernées, en milliers d'euros.

(2) En pourcentage du montant total des ventes hors taxes de l'exercice.

(3) Les créances échues depuis plus de 90 jours concernant uniquement des clients étrangers et les filiales étrangères de la Société. Ces créances intra-groupe trouvent partiellement leur équivalent (pour 4 334 milliers d'euros) dans les dettes intra-groupe échues depuis plus de 90 jours.

7.3 Informations sur les succursales existantes

En application de l'article L.232-1 du Code de commerce, il est précisé qu'au 31 décembre 2023 la Société possède trois succursales en France :

- Chemin de Marticot - 33610 Cestas ;
- 30 rue du Carteron - 49300 Cholet ; et
- 40-42, avenue Georges Pompidou - 69003 Lyon.

7.4 Informations sur l'actionnariat salarié de la Société mère

À la clôture de l'exercice 2023, la Société avait connaissance de la détention par ses salariés 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 150 936 actions de la Société, soit 0,40 % du capital.

8. Affectation du résultat

Le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 26 avril 2024 le versement d'un dividende de 0,36 euro par action au titre de l'exercice 2023. Le dividende total représente un taux de distribution de 42 % du résultat net consolidé 2023 ainsi qu'un rendement de 1,2 % sur la base du cours de clôture de l'action au 31 décembre 2023.

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale du 26 avril 2024, la mise en paiement du dividende aura lieu le 3 mai 2024.

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, le Conseil d'administration propose d'affecter comme suit le résultat de l'exercice 2023 :

Bénéfice de l'exercice	22 026 109 €
Report à nouveau avant affectation	123 192 572 €
Affectation à la réserve légale	4 402 €
Bénéfice distribuable	145 214 279 €
Distribution d'un dividende de 0,36 € par action ⁽¹⁾	13 608 560 €
Affectation du solde du bénéfice de l'exercice au report à nouveau ⁽¹⁾	8 413 147 €
Report à nouveau après affectation	131 605 719 €

(1) Calculé sur la base des actions qui seraient rémunérées sur les 37 832 965 actions composant le capital social au 31 décembre 2023, après déduction des 31 409 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.

Les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

Exercice	2022	2021	2020
Dividende par action ⁽¹⁾	0,48 €	0,36 €	0,24 €
Nombre d'actions rémunérées ⁽²⁾	37 762 408	37 745 622	32 582 981
Dividende global versé ⁽²⁾	18 125 956 €	13 588 424 €	7 819 915 €

(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

9.1 Évolution du capital

Au 31 décembre 2023, le capital social est de 37 832 965 euros, divisé en 37 832 965 actions d'une valeur nominale de 1,00 €. Depuis le 1^{er} janvier 2023, il a été augmenté de 44 016 euros en valeur nominale (assorti d'une prime d'émission de 642 915 euros) par la création de 44 016 actions résultant de la levée d'options de souscription d'actions.

9.2 Principaux actionnaires

Le 23 novembre 2023, la Société a été informée que la société Alantra EQMC Asset Management SGIIC (Espagne) avait franchi à la hausse les seuils de 5 % du capital et des droits de vote et détenait, à cette date, 5,03 % du capital et 5,00 % des droits de vote.

Le 28 février 2024, la Société a été informée que la société AIPCF VI LG Funding LP (Etats-Unis) avait franchi à la baisse le 21 février les seuils de 5 % du capital et des droits de vote et détenait, à cette date, 3,82 % du capital et 3,80 % des droits de vote.

Le 25 février 2024, Monsieur Daniel Harari, qui détenait 14,6 % du capital et 14,5 % des droits de vote, a indiqué à la Société avoir vendu 700.000 actions Lectra pour rembourser des crédits qu'il avait contractés il y a plusieurs années, et ne pas avoir l'intention, dans un avenir prévisible, de vendre d'autres actions de la Société.

Aucun autre franchissement de seuil n'a été modifié à la Société depuis le 1^{er} janvier 2023.

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

- Daniel Harari détient 12,7 % du capital et 12,6 % des droits de vote ;
- Alantra EQMC Asset Management SGIIC (Espagne), Brown Capital Management (États-Unis), Fidelity Management and Research (États-Unis) et Kempen Oranje Participaties (Pays-Bas) détiennent chacune plus de 5 % (et moins de 10 %) du capital et des droits de vote.

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

9.3 Pactes et conventions d'actionnaires

Le 1^{er} juin 2021, la Société et AIPCF VI Funding LP (« AIP ») ont conclu un accord d'actionnariat stable (*Stable Shareholding Agreement*) dans le cadre de l'apport par AIP à Lectra de l'intégralité du capital de la société Knife Holding Corporation, société tête du groupe Gerber, en application d'un contrat cadre intitulé Agreement and Plan of Merger et d'un contrat d'apport conclus le 25 mars 2021. Cet Accord d'actionnariat stable a pris fin le 21 février 2024, date à laquelle AIP a réduit sa participation à 3,82 % du capital de Lectra. Les principales clauses de cet accord, qui ont été appliquées du 1^{er} juin 2021 au 20 février 2024, sont détaillées dans l'avis n°221C2808 publié par l'AMF en date du 20 octobre 2021 et disponible sur son site. Elles portaient sur la représentation d'AIP au Conseil d'administration de Lectra⁽¹⁾, les restrictions applicables aux cessions de la participation

d'AIP dans Lectra, le plafonnement de la participation d'AIP dans Lectra, la détention des actions Lectra au nominatif, l'anti-dilution, le droit de première offre et la cession ordonnée.

9.4 Actions de la Société détenues en propre

Au 31 décembre 2023, la Société détenait 0,08 % de ses propres actions dans le cadre du contrat de liquidité géré par Natixis ODDO BHF.

9.5 Attribution d'options de souscription d'actions - Capital potentiel

L'Assemblée générale du 29 avril 2022 a renouvelé l'autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet d'attribuer des options de souscription d'actions, à concurrence d'un maximum de 1,2 million d'options, donnant droit à autant d'actions d'une valeur nominale de 1,00 euro, selon les conditions décrites dans le Rapport du Conseil d'administration à ladite Assemblée et dans sa treizième résolution. Cette autorisation est octroyée pour une durée de 38 mois expirant le 28 juin 2025.

Aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été ouvert par les filiales de la Société.

Programme d'attribution d'options de souscription d'actions

Depuis de nombreuses années, Lectra mène une politique d'association au capital, qui s'inscrit comme un accompagnement indispensable à une politique de rémunération maîtrisée, et assure les actionnaires que la priorité est donnée par les collaborateurs clés du Groupe à la valorisation à long terme de l'entreprise. Les options de souscription d'actions se sont avérées au cours du temps un instrument efficace pour fidéliser les collaborateurs, les inciter à contribuer activement au développement de Lectra, et attirer de nouveaux talents.

Les principales modalités des plans d'options mis en place par la Société sont les suivantes :

■ Prix d'exercice

Le prix d'exercice est au moins égal à la moyenne des cours des vingt jours de bourse précédant la décision d'attribution du Conseil d'administration.

■ Bénéficiaires

La liste des bénéficiaires est établie par le Conseil d'administration, sur proposition du Président-Directeur général et sur recommandation du Comité des rémunérations.

Les bénéficiaires d'options sont répartis en trois catégories :

- les membres du Comité exécutif (à l'exception du Président-Directeur général qui ne bénéficie pas d'options) ;
- les principaux cadres du Groupe ;
- les autres collaborateurs dont la contribution est jugée significative.

(1) Concernant l'application de la clause relative à la représentation d'AIP au Conseil d'administration de Lectra, voir section 1.4.2 du Rapport sur le gouvernement d'entreprise « Composition du Conseil d'administration », paragraphe « Évolution de la composition du Conseil d'administration proposée à l'Assemblée générale appelée à statuer en 2024 sur les comptes de l'exercice 2023 ».

■ Conditions de performance

Depuis 2022, la totalité⁽¹⁾ des options attribuées aux membres du Comité exécutif sont soumises à des conditions de performance appréciées sur les résultats de l'année de l'attribution et des deux années suivantes, sur des critères mesurant à la fois les résultats de l'année écoulée, mais également l'impact à plus moyen et long terme sur les résultats. Le nombre définitif d'options est calculé a posteriori en fonction du pourcentage réel d'atteinte des objectifs fixés au bénéficiaire et validé lors du Conseil d'administration arrêtant les comptes de la troisième année suivant leur attribution.

La moitié des options attribuées aux principaux cadres du Groupe est, comme pour les plans antérieurs à 2022, soumise à des conditions de performance alignées avec les objectifs de la feuille de route stratégique de Lectra. Le nombre définitif d'options est calculé en fonction du pourcentage réel d'atteinte des objectifs fixés au bénéficiaire pour l'année de l'attribution, et validé lors du Conseil d'administration arrêtant les comptes de l'année suivant leur attribution.

■ Période de blocage, absence de période de conservation, conditions de présence et durée de validité des options

Les options pour lesquelles les droits d'exercice ont été acquis seront exerçables, en totalité ou partiellement, à compter de l'expiration d'une période de blocage de quatre ans, applicable à l'ensemble des bénéficiaires (soit le 7 juin 2027 pour les options attribuées en 2023).

Aucune période de conservation n'est prévue.

Tous les plans exigent que le bénéficiaire reste salarié de la Société, ou salarié ou mandataire social de l'une des sociétés du Groupe, entre la date d'attribution et le moment où les options sont acquises, étant précisé que le droit d'exercice des options est acquis en une seule fois au terme de la période de quatre ans commençant le 1^{er} janvier de l'année d'attribution (soit le 31 décembre 2026 pour les options attribuées en 2023). En cas de départ d'un bénéficiaire avant cette date, la totalité des options qui lui ont été attribuées deviendrait caduque.

Par exception, le droit d'exercice sera maintenu, en cas de décès ou du départ à la retraite du bénéficiaire à l'âge légal d'ouverture des droits à une pension de retraite en vigueur dans son pays. Si le décès ou le départ à la retraite intervient entre le 1^{er} janvier de l'année suivant l'attribution et le terme de la période d'acquisition du droit d'exercice de quatre ans (soit pour les Plans 2023, entre le 1^{er} janvier 2024 et le 31 décembre 2026), le droit d'exercice sera maintenu en totalité pour les options dont l'acquisition de ce droit est uniquement liée à la présence, et à concurrence du nombre définitif d'options calculé sur les performances pour les options dont l'acquisition du droit d'exercice est également liée aux performances de leurs bénéficiaires. Les options ont une durée de validité de huit années à compter de leur date d'attribution (soit le 7 juin 2031 pour les options attribuées en 2023).

Plan d'options 2023

Le Conseil d'administration du 7 juin 2023 a attribué, au titre du plan d'options 2023, un maximum de 261 865 options à 218 bénéficiaires, au prix d'exercice de 28,25 euros par option, se décomposant ainsi :

- un nombre maximal de 104 359 options à 11 membres du Comité exécutif, dont l'acquisition du droit d'exercice est liée à la présence au 31 décembre 2026 et aux performances de la période 2023-2025 pour la totalité des options attribuées ;
- 36 676 options à 11 managers les plus seniors, dont l'acquisition du droit d'exercice est liée à la seule présence au 31 décembre 2026 pour la moitié des options attribuées et à la présence et aux performances 2023 pour l'autre moitié des options attribuées ; et
- 120 830 options à 196 autres managers et contributeurs individuels, dont l'acquisition du droit d'exercice est uniquement liée à la présence au 31 décembre 2026.

L'intégralité de ces options est au bénéfice de salariés de la Société ou de ses filiales. Le seul dirigeant mandataire social exécutif de la Société, Daniel Harari, n'est bénéficiaire d'aucune option depuis 2000.

Pour les options liées à la performance de leurs bénéficiaires, le nombre définitif d'options est ensuite calculé en fonction du pourcentage d'atteinte des objectifs fixés pour la période de référence (2023 pour les bénéficiaires managers les plus seniors et 2023-2025 pour les bénéficiaires membres du Comité exécutif). Il tient également compte des départs entre la date d'attribution et la fin de l'année.

À la date du présent Rapport, les calculs des performances 2023, sur la base des comptes consolidés du Groupe, ont été réalisés pour la totalité des bénéficiaires managers les plus seniors et 8 829 options ont été annulées sur les 36 676 options qui leur avaient été initialement attribuées. Les calculs des performances des membres du Comité exécutif pour la période 2023-2025 et l'annulation des options non acquises du fait de la non-réalisation des objectifs 2023-2025 seront réalisés en 2026.

Par ailleurs, 3 224 options attribuées en 2023 sont devenues caduques, en raison du départ de six bénéficiaires.

De ce fait, au 31 décembre 2023, le nombre total d'options initialement attribué (261 865 options à 218 bénéficiaires) a été ramené à 249 812, et le nombre de bénéficiaires, à 212. Les options correspondant à la différence entre celles initialement attribuées et celles définitivement attribuées sont remises à la disposition du Conseil d'administration.

Options en vigueur au 31 décembre 2023

44 016 options des différents plans d'options en vigueur au 31 décembre 2023 ont été exercées au cours de l'exercice 2023, et 27 059 options attribuées antérieurement à 2023 sont devenues caduques en raison du départ ou de l'absence d'exercice par leurs bénéficiaires.

(1) Avant 2022, 50 % des options attribuées aux membres du Comité exécutif étaient soumises à des conditions de performance appréciées sur les résultats de l'année de l'attribution.

Lectra a développé depuis de nombreuses années une politique d'association sélective à son capital par l'attribution de plans d'options de souscription d'actions décidés par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations. Au 31 décembre 2023, 341 personnes (dont 329 collaborateurs et 12 anciens salariés du Groupe) bénéficient des options de souscriptions d'actions.

Au 31 décembre 2023, 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 39 210 532 et se décompose comme suit :

- capital social : 37 832 965 actions ;
- options de souscription d'actions : 1 377 567 actions.

Chaque option donne le droit de souscrire à une action nouvelle d'une valeur nominale de 1,00 euro au prix d'exercice fixé par le

Conseil d'administration le jour de son attribution. Si toutes les options en vigueur au 31 décembre 2023 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 2023, il en résulterait une augmentation totale du capital de 1 377 567 euros, assortie d'une prime d'émission totale de 32 103 072 euros.

La note 16.5 de 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 2023.

Le rapport spécial du Conseil d'administration, établi conformément à l'article L.225-184 du Code de commerce, sera mis à disposition sur le site de la Société en amont de l'Assemblée générale du 26 avril 2024 (<https://www.lectra.com/fr/investisseurs/information-actionnaires/assemblees-generales>).

Synthèse des plans d'options de souscription d'actions

L'historique des attributions d'options de souscription d'actions figure ci-dessous :

Plans	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Date de l'Assemblée générale ⁽¹⁾	29/04/2022	29/04/2022	27/04/2018	27/04/2018	27/04/2018	27/04/2018	30/04/2014	30/04/2014	30/04/2014
Date du Conseil d'administration	08/06/2023	08/06/2022	08/06/2021	09/06/2020	12/06/2019	12/06/2018	08/06/2017	09/06/2016	12/06/2015
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	261 865	184 990	208 441	837 236	364 662	370 591	399 794	608 665	581 420
Daniel Harari, Président-Directeur général	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Point de départ d'exercice des options	09/06/2027	09/06/2026	09/06/2025	10/06/2024	13/06/2023	13/06/2022	09/06/2021	10/06/2020	13/06/2019
Date d'expiration	07/06/2031	08/06/2030	08/06/2029	09/06/2028	12/06/2027	12/06/2026	09/06/2025	09/06/2024	12/06/2023
Prix de souscription (en euros)	28,25	38,50	33,50	18,00	22,50	22,25	28,25	14,50	13,75
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2023	0	0	0	177	6 115	12 167	11 645	244 351	195 028
Nombre cumulé d'options de souscription annulées ou caduques	12 053	19 685	23 910	119 186	354 869	354 839	386 125	313 555	386 392
Options de souscription d'actions restant en vigueur en fin d'exercice	249 812	165 305	184 531	717 873	3 678	3 585	2 024	50 759	0

(1) Date de l'Assemblée générale ayant autorisé l'ouverture du plan d'options de souscription d'actions utilisé par le Conseil d'administration, lors de l'attribution annuelle.

9.6 Absence de plan d'attribution gratuite d'actions

La Société n'a jamais soumis de plan d'attribution gratuite d'actions 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.

9.7 Lectra intègre les indices boursiers CAC Mid 60 et SBF 120 d'Euronext

En rejoignant ces indices le 15 septembre 2023, Lectra a franchi une nouvelle étape qui lui permet de renforcer sa visibilité auprès d'actionnaires potentiels comme auprès de ses clients, en France et à l'international.

L'action de la Société est par ailleurs éligible au Service de Règlement Différé classique (SRD) d'Euronext, service permettant aux investisseurs français de différer le règlement ou la livraison des titres.

La Société a par ailleurs confirmé, dans son communiqué du 11 avril 2023, son éligibilité au dispositif PEA-PME. En conséquence, les actions Lectra peuvent être intégrées au sein de comptes PEA-PME, dispositif dédié à l'investissement dans les petites et moyennes entreprises, bénéficiant des mêmes avantages fiscaux que le plan d'épargne en actions (PEA) classique.

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

La capitalisation boursière s'élève à 1,18 milliard d'euros au 31 décembre 2023 (1,33 milliard d'euros au 31 décembre 2022). Au cours de l'année 2023, 16,1 millions d'actions ont été échangées (19,8 millions en 2022), toutes plateformes confondues (source Bloomberg), dont 35 % sur Euronext.

Au 31 décembre 2023, le cours de Bourse (31,25 euros) s'est inscrit en baisse de 11 % par rapport au 31 décembre 2022 (35,20 euros). Son plus bas a été de 19,92 € le 26 octobre et son plus haut de 41,30 euros le 18 janvier. En 2023, les indices CAC Mid 60, Euronext Tech Leaders et SBF 120, dont Lectra fait partie, ont évolué respectivement de + 2 %, + 8 % et + 15%.

9.9 Opérations réalisées sur les titres par les dirigeants et personnes assimilées

En application de l'article 223-26 du Règlement général de l'AMF, figure ci-après l'état récapitulatif des opérations sur les titres Lectra réalisées par les dirigeants, les hauts cadres non dirigeants et les personnes étroitement liées au cours de l'exercice 2023, telles

que déclarées à l'AMF et à la Société (lorsque le montant cumulé des opérations réalisées par la personne concernée dépasse le seuil de 20 000 euros) :

Hauts cadres (membres du Comité exécutif) ⁽¹⁾	Date	Nature de l'opération	Nombre de titres	Prix (en euros)	Valeur (en euros)
Jérôme Viala Directeur général adjoint	13 février 2023	Cession d'actions	11 240	37,34	419 726

(1) Depuis le 2 novembre 2020, sont tenus de déclarer leurs opérations sur les titres les mandataires sociaux (le Président-Directeur général et les Administrateurs) ainsi que le Directeur général adjoint, le Directeur financier et le Directeur de la stratégie, tous les trois membres du Comité exécutif.

9.10 Conformité à la Directive dite « Transparence » et au Règlement MAR - Information réglementée

La Société respecte les dispositions concernant les obligations d'information financière des sociétés cotées sur Euronext Paris entrées en vigueur le 20 janvier 2007, qui font l'objet du titre 2 du livre II du Règlement général de l'AMF relatif à l'information périodique et permanente, complété par (i) la position-recommandation de l'AMF n° 2016-05 « Guide de l'information périodique des sociétés cotées sur un marché réglementé » et (ii) la position-recommandation n° 2016-08 « Guide de l'information permanente et de la gestion de l'information privilégiée », applicables depuis le 26 octobre 2016.

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. La Société utilise les services de Nasdaq Corporate Solutions International Limited, diffuseur professionnel agréé par l'AMF qui satisfait aux critères fixés par le Règlement général de l'AMF, 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.

10. Programme de rachat d'actions

10.1 Programme de rachat d'actions en cours

L'Assemblée générale ordinaire du 28 avril 2023 a autorisé la Société à intervenir sur ses propres actions pour une période de 18 mois à compter de la date de ladite Assemblée, en vue d'assurer l'animation du marché par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la réglementation et à la pratique de marché admise par l'AMF.

L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions peuvent être effectués dans les conditions prévues par l'AMF, par tous moyens, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par l'utilisation d'instruments financiers dérivés, aux époques que le Conseil d'administration, ou la personne agissant sur délégation du Conseil d'administration appréciera.

Toutefois, à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, le Conseil d'administration ne pourra mettre en œuvre la présente autorisation, ni la Société poursuivre l'exécution d'un programme de rachat d'actions sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale.

Le prix d'achat des actions ne doit pas excéder 80 euros par action. Le montant maximal brut autorisé des fonds pouvant être engagés dans le cadre du programme de rachat d'actions s'élève à 50 millions d'euros. Les deux montants s'entendent hors frais de bourse.

Cette autorisation peut être mise en œuvre dans la limite d'un nombre d'actions représentant 5 % du capital de la Société à la date de l'Assemblée générale du 28 avril 2023, qui sera ajusté, le cas échéant, pour prendre en compte des opérations postérieures affectant le capital social, étant précisé que le nombre des actions pris en compte pour le calcul du seuil de 5 % visé ci-dessus correspondra au nombre de ces actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues au titre du contrat de liquidité pendant la durée de l'autorisation. Les acquisitions réalisées par la Société ne peuvent en aucun cas amener la Société à détenir à quelque moment que ce soit plus de 10 % des actions composant son capital social.

10.2 Opérations réalisées par la Société sur ses propres actions au cours de l'exercice 2023

Contrat de liquidité

Depuis 2012, la liquidité des transactions et la régularité des cotations de l'action Lectra sont assurés à travers un contrat de liquidité. Depuis septembre 2022, ce contrat, conforme à la réglementation et la pratique de marché admise par l'AMF, est confié à NATIXIS et ODDO BHF.

Au cours de l'exercice 2023, dans le cadre de ce contrat, la Société a acheté 335 413 actions au cours moyen de 31,57 euros et vendu 333 913 actions au cours moyen de 31,62 euros.

Au 31 décembre 2023, la Société détenait 31 409 (soit 0,08 %) de ses propres actions, d'une valeur nominale de 1,00 euro, à un prix de

revient moyen de 28,16 euros, et des liquidités à hauteur de 431 milliers d'euros, entièrement détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

Rachats d'actions en dehors du contrat de liquidité

Entre le 1^{er} janvier 2023 et la date du présent Rapport, la Société n'a acquis aucune action en dehors du contrat de liquidité.

Annulation d'actions

Entre le 1^{er} janvier 2023 et la date du présent Rapport, la Société n'a procédé à aucune annulation d'actions.

10.3 Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale

Conformément aux dispositions de l'article L.22-10-62 du Code de commerce et de l'article 241-6 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF) et à la Décision AMF n°2021-01 du 22 juin 2021, il sera proposé à l'Assemblée générale du 26 avril 2024 d'autoriser le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, aux époques qu'il déterminera, à l'achat des actions Lectra par tout prestataire de services d'investissement agissant pour le compte de la Société dans les conditions prévues par les dispositions du dernier alinéa de l'article L.225-206 du Code de commerce en vue d'assurer l'animation du marché du titre dans le cadre d'un contrat de liquidité sur les actions de la Société.

Le prix d'achat des actions ne devrait pas excéder 60 euros par action (hors frais d'acquisition).

Cette autorisation pourrait être mise en œuvre dans la limite d'un nombre d'actions représentant 2 % du capital social de la Société à la date de l'Assemblée générale du 26 avril 2024, soit, à titre indicatif, 756 031 actions sur la base du capital au 31 décembre 2023, déduction faite des 31 409 actions détenues en propre, pour un montant maximal de 10 millions d'euros, étant précisé que le nombre de ces actions pris en compte pour le calcul du seuil de 2 % visé ci-dessus, correspondra au nombre d'actions achetées, moins le nombre d'actions revendues au titre du contrat de liquidité pendant la durée de l'autorisation. Les acquisitions réalisées par la Société ne pourraient en aucun cas amener la Société à détenir à quelque moment que ce soit plus de 10 % des actions composant son capital social.

L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions peuvent être effectués dans les conditions prévues par l'AMF, par tous moyens, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par l'utilisation d'instruments financiers dérivés, aux époques que le Conseil d'administration, ou la personne agissant sur délégation du Conseil d'administration appréciera. Il est précisé qu'en période d'offre publique initiée par un tiers visant les titres de la Société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre, le Conseil d'administration ne pourrait mettre en œuvre son programme de rachat d'actions, ni la Société poursuivre son exécution, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale.

L'autorisation conférée au Conseil d'administration serait donnée pour une durée de 18 mois expirant le 27 octobre 2024. Elle mettrait fin et remplacerait celle précédemment accordée par la douzième résolution de l'Assemblée générale mixte du 28 avril 2023.

11. Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice

La Société a annoncé le 9 janvier 2024 l'acquisition de la majorité du capital de la société Launchmetrics (*cf.* communiqué du même jour). Cette acquisition a été finalisée le 23 janvier, date à laquelle Launchmetrics sera consolidée dans les comptes du Groupe.

La Société a par ailleurs conclu un accord avec ses banques pour remplacer en juin 2024 le crédit initialement mis en place pour financer l'acquisition de Gerber Technology par un nouveau crédit de même montant résiduel (100 millions d'euros) remboursable sur cinq ans.

12. Calendrier financier 2024

L'Assemblée générale annuelle ordinaire se réunira le 26 avril 2024. Les résultats financiers trimestriels de 2024 seront publiés le 24 avril, le 25 juillet et le 30 octobre 2024, après la clôture d'Euronext. Les résultats de l'exercice 2024 seront publiés le 12 février 2025.

13. Évolution prévisible de l'activité

Si les résultats de l'année 2023 ont subi les conséquences d'un environnement dégradé, ils démontrent également la forte amélioration des fondamentaux du modèle économique du Groupe, qui aura un effet positif sur les résultats de 2024.

Cependant, la persistance des incertitudes sur l'évolution macroéconomique et géopolitique pourrait encore peser sur les décisions d'investissement des clients du Groupe.

Bien que les derniers indicateurs donnent à penser que la situation ne devrait pas se dégrader davantage, la date et l'ampleur d'un rebond des commandes de nouveaux systèmes restent incertains.

13.1 Perspectives 2024

Pour en permettre une meilleure analyse, les comptes de Lectra avant prise en compte de l'acquisition de Launchmetrics d'une part (« Périmètre Lectra 2023 »), et ceux de Launchmetrics d'autre part, seront analysés séparément en 2024.

Le Groupe a établi ses objectifs 2024 sur la base des cours de change au 29 décembre 2023, notamment 1 € / 1,10 \$. La conversion des comptes de 2023 aux cours de change 2024 se traduit par une diminution mécanique de 4,7 millions d'euros du chiffre d'affaires et de 2,2 millions d'euros de l'EBITDA courant par rapport à ceux publiés, soit respectivement 472,9 millions d'euros et 76,8 millions d'euros. Ainsi, pour le Périmètre Lectra 2023, les comparaisons entre 2024 et 2023 ci-dessous sont données à cours de change constants.

Si, en ce début d'année 2024, la visibilité reste faible sur les commandes et le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes, et ne permet pas d'anticiper la date et l'ampleur de leur rebond, elle est forte sur le chiffre d'affaires récurrent. Celui-ci a représenté 68 % du chiffre d'affaires total en 2023 et continuera à croître en 2024.

Compte tenu de ces éléments, Lectra s'est fixé pour objectif de réaliser en 2024, pour le Périmètre Lectra 2023, un chiffre d'affaires compris entre 480 et 530 millions d'euros (+ 2 % à + 12 %) et un EBITDA courant compris entre 85 et 107 millions d'euros (+ 10 % à + 40 %).

L'hypothèse basse du chiffre d'affaires repose sur une absence de rebond des commandes de nouveaux systèmes, qui resteraient stables en 2024 par rapport à 2023, le chiffre d'affaires des licences perpétuelles de logiciel, des équipements et de leurs logiciels et des services non récurrents serait alors en diminution de 6 %, le carnet de commandes au 31 décembre 2023 étant inférieur à celui au 31 décembre 2022.

L'hypothèse haute anticipe un rebond progressif des commandes de nouveaux systèmes, qui retrouveraient fin 2024 le niveau de fin 2022.

En complément, le chiffre d'affaires de Launchmetrics (pour la période de consolidation du 23 janvier 2024 au 31 décembre 2024) devrait être compris entre 42 et 46 millions d'euros, avec une marge d'EBITDA courante supérieure à 15 % (sur la base d'une parité 1 € / 1,10 \$).

13.2 Confiance dans les perspectives de croissance à moyen terme

Conforté par la solidité de son modèle économique et de son bilan, par la contribution des nouveaux produits lancés au cours des dernières années et de ceux qui le seront au cours des prochaines années, et par les synergies apportées par les acquisitions de Gerber Technology, Neteven, Gemini CAD Systems, TextileGenesis et Launchmetrics, le Groupe est confiant en ses perspectives de croissance à moyen terme.

Le Conseil d'administration

Le 28 février 2024

14. Résultats financiers des cinq derniers exercices

Société Lectra

(Article R. 225-102 du Code de commerce)

Au 31 décembre (en milliers d'euros, sauf la valeur exprimée en euros et le nombre d'actions)	2023	2022	2021	2020	2019
Capital en fin d'exercice					
Capital social	37 833	37 789	37 743	35 512	32 099
Nombre d'actions ordinaires existantes	37 832 965	37 788 949	37 742 959	32 511 651	32 099 100
Valeur nominale de l'action	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
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	1 377 567	1 198 830	1 102 470	1 187 679	1 615 683
Résultat global des opérations effectives					
Chiffre d'affaires hors taxes	223 406	231 590	192 805	158 066	191 550
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	34 975	44 315	24 093	15 288	26 454
Impôt sur les bénéfices ⁽¹⁾	1 880	2 865	(5 411)	(7 255)	(3 902)
Résultat après impôt, amortissements et provisions	22 026	35 336	21 750	13 208	24 295
Dividende attribué ⁽²⁾	13 609	18 126	13 588	7 820	12 844
Résultat des opérations réduit à une seule action					
Résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	0,87	1,10	0,78	0,69	0,95
Résultat après impôt, amortissements et provisions	0,58	0,94	0,58	0,41	0,76
Dividende attribué à chaque action	0,36	0,48	0,36	0,24	0,40
Personnel					
Effectif	881	885	883	898	901
Masse salariale	52 009	49 385	56 268	48 060	47 215
- dont prime d'intéressement des salariés	271	0	5 064	462	1 079
Sommes versées au titre des charges sociales	23 040	22 160	23 521	21 221	20 877

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

(2) Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale du 26 avril 2024 au titre de l'exercice 2023. 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.

15. Complément d'information sur les comptes consolidés

15.1 Commandes de nouveaux systèmes – Variation à données comparables⁽¹⁾

Licences perpétuelles de logiciel, équipements et leurs logiciels, et services non récurrents

Par ligne de produit

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre							
	2023			2022		Variation 2023 / 2022		
	Réel	%	À cours de change 2022	Réel	%	Données réelles	Données comparables	
Licences perpétuelles de logiciel	13 962	10%	14 253	18 481	9%	-24%	-23%	
Équipements et leurs logiciels	111 057	76%	114 160	161 095	80%	-31%	-29%	
Formation, conseil	15 921	11%	16 237	17 963	9%	-11%	-10%	
Divers	4 502	3%	4 593	4 919	2%	-8%	-7%	
Total	145 442	100%	149 244	202 459	100 %	-28%	-26%	
Parité moyenne € / \$	1,08		1,05	1,05				

Par région

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre							
	2023			2022		Variation 2023 / 2022		
	Réel	%	À cours de change 2022	Réel	%	Données réelles	Données comparables	
Europe	39 819	27%	39 889	57 199	28%	-30%	-30%	
Amériques	40 006	28%	41 079	61 545	30%	-35%	-33%	
Asie - Pacifique	47 670	33%	49 869	64 225	32%	-26%	-22%	
Autres pays	17 947	12%	18 407	19 490	10%	-8%	-6%	
Total	145 442	100%	149 244	202 459	100 %	-28%	-26%	
Parité moyenne € / \$	1,08		1,05	1,05				

Par marché sectoriel

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre							
	2023			2022		Variation 2023 / 2022		
	Réel	%	À cours de change 2022	Réel	%	Données réelles	Données comparables	
Mode	73 705	51%	75 472	104 576	52%	-30%	-28%	
Automobile	47 377	33%	48 766	59 727	30%	-21%	-18%	
Ameublement	15 165	10%	15 544	19 662	10%	-23%	-21%	
Autres industries	9 194	6%	9 462	18 494	9%	-50%	-49%	
Total	145 442	100%	149 244	202 459	100 %	-28%	-26%	
Parité moyenne € / \$	1,08		1,05	1,05				

Nouveaux abonnements logiciels

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre							
	2023			2022		Variation 2023 / 2022		
	Réel	%	À cours de change 2022	Réel	%	Données réelles	Données comparables	
Valeur annuelle des nouveaux abonnements logiciels	10 809	na	11 048	9 570	na	+13%	+15%	
Parité moyenne € / \$	1,08		1,05	1,05				

(1) L'impact de l'acquisition de TextileGenesis sur les comptes 2023 n'étant pas significatif, les variations à données comparables neutralisent uniquement l'effet de la variation des parités de change.

15.2 Analyse du chiffre d'affaires - variation à données comparables⁽¹⁾

Chiffre d'affaires par région

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre						
	2023			2022		Variation 2023 / 2022	
	Réel	%	À cours de change 2022	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Europe, dont :	156 202	33%	156 486	159 065	31%	-2%	-2%
- France	25 599	5%	25 596	27 185	5%	-6%	-6%
Amériques	171 452	36%	175 915	189 737	36%	-10%	-7%
Asie - Pacifique	109 620	23%	115 062	132 805	25%	-17%	-13%
Autres pays	40 305	8%	41 329	40 326	8%	-0%	+2%
Total	477 579	100%	488 793	521 934	100%	-8%	-6%
Parité moyenne € / \$	1,08		1,05	1,05			

Chiffre d'affaires par activité

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre						
	2023			2022		Variation 2023 / 2022	
	Réel	%	À cours de change 2022	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Chiffre d'affaires des licences perpétuelles de logiciel, des équipements et leurs logiciels et des services non récurrents, dont :	154 347	32%	157 859	208 845	40%	-26%	-24%
- licences perpétuelles de logiciel	13 813	3%	14 070	18 365	4%	-25%	-23%
- équipements et leurs logiciels	118 772	25%	121 661	170 220	33%	-30%	-29%
- formation, conseil	17 260	3%	17 535	15 341	3%	+13%	+14%
- divers	4 502	1%	4 593	4 919	1%	-8%	-7%
Chiffre d'affaires récurrent, dont :	323 232	68%	330 934	313 089	60%	+3%	+6%
- abonnements logiciels	30 381	6%	30 893	20 967	4%	+45%	+47%
- contrats de maintenance des logiciels	53 633	11%	54 576	52 852	10%	+1%	+3%
- contrats de maintenance des équipements et de leurs logiciels	97 284	21%	99 903	94 620	18%	+3%	+6%
- consommables et pièces	141 934	30%	145 563	144 651	28%	-2%	+1%
Total	477 579	100%	488 793	521 934	100%	-8%	-6%
Parité moyenne € / \$	1,08		1,05	1,05			

(1) L'impact de l'acquisition de TextileGenesis sur les comptes 2023 n'étant pas significatif, les variations à données comparables neutralisent uniquement l'effet de la variation des parités de change.

15.3 Compte de résultat consolidé - variation à données comparables ⁽¹⁾

	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre				
	2023		2022	Variation 2023 / 2022	
	Réel	À cours de change 2022	Réel	Données réelles	Données comparables
<i>(en milliers d'euros)</i>					
Chiffre d'affaires	477 579	488 793	521 934	-8%	-6%
Coût des ventes	(144 402)	(146 288)	(174 251)	-17%	-16%
Marge brute	333 177	342 505	347 684	-4%	-1%
<i>(en % du chiffre d'affaires)</i>	69,8%	70,1%	66,6%	+3,2 points	+3,5 points
Frais de recherche et de développement	(51 301)	(52 153)	(45 810)	+12%	+14%
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(232 824)	(237 164)	(233 389)	-0%	+2%
Résultat opérationnel courant	49 052	53 187	68 485	-28%	-22%
<i>(en % du chiffre d'affaires)</i>	10,3%	10,9%	13,1%	-2,8 points	-2,2 points
Produits à caractère non récurrent	5 174	5 174	-	na	na
Charges à caractère non récurrent	(5 777)	(5 813)	(4 024)	+44%	+44%
Résultat opérationnel	48 450	52 549	64 461	-25%	-18%
<i>(en % du chiffre d'affaires)</i>	10,1%	10,8%	12,4%	-2,3 points	-1,6 point
Résultat avant impôts	43 968	48 040	58 965	-25%	-19%
Impôts sur le résultat	(11 354)	na	(15 137)	-25%	na
Résultat net	32 615	na	43 828	-26%	na
dont Résultat net part du Groupe	33 904	na	44 386	-24%	na
dont Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle	(1 289)	na	(558)	na	na
Résultat opérationnel courant	49 052	53 187	68 485	-28%	-22%
+ Dotations nettes aux amortissements et dépréciations (actifs immobilisés)	29 966	30 599	29 882	+0%	+2%
EBITDA courant	79 018	83 786	98 367	-20%	-15%
<i>(en % du chiffre d'affaires)</i>	16,5%	17,1%	18,8%	-2,3 points	-1,7 point
Parité moyenne € / \$	1,08	1,05	1,05		

(1) L'impact de l'acquisition de TextileGenesis sur les comptes 2023 n'étant pas significatif, les variations à données comparables neutralisent uniquement l'effet de la variation des parités de change.

02 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Le Mot du Président-Directeur général

1973-2023. Cinquante ans que nous existons, cinquante ans que nous mettons tout en œuvre pour être une entreprise citoyenne et responsable.

Nous sommes guidés par une volonté commune : aller toujours plus loin pour nos clients, nos collaborateurs et l'ensemble du Groupe. Nous avons axé le développement de l'entreprise sur l'intégrité, l'éthique, le bien-être de nos collaborateurs et l'innovation permanente, en mettant l'accent sur la durabilité, la maîtrise et la diminution de l'impact environnemental de nos activités. Depuis 2022, notre démarche RSE est pleinement intégrée à notre stratégie.

C'est à ce titre que nous avons rejoint cette année l'initiative responsable d'entreprises du *Global compact* (Pacte Mondial des Nations Unies) et affirmons notre adhésion à ses dix principes dans les domaines des droits de l'Homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

Avec les 12 engagements que nous avons pris en 2023, nous démontrons notre volonté de faire de la RSE un pilier central de notre stratégie. Notre ambition est de relever l'ensemble des défis actuels et à venir, en maintenant l'excellence dans les domaines que nous maîtrisons ; en mettant en place des plans d'amélioration continue pour nous adapter à un environnement en constante évolution ; et enfin en investissant de nouveaux domaines.

SOMMAIRE

1. À propos de cette DPEF.....	39	7. Réduire l'impact environnemental des activités de Lectra.....	65
1.1 Gouvernance.....	39	7.1 La réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre.....	66
1.2 Périmètre.....	39	7.2 Le tri et la revalorisation des déchets.....	68
1.3 Collecte des données.....	39	7.3 La réduction de la consommation d'eau.....	69
2. Principaux risques et enjeux en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale.....	40	7.4 L'efficacité énergétique des activités du groupe.....	69
2.1 Analyse de matérialité.....	40	8. Un programme dédié aux générations futures.....	71
2.2 Exclusions.....	40	9. Informations relatives à la Taxonomie verte.....	72
3. Un modèle d'affaires vertueux.....	41	9.1 Application de la réglementation sur la Taxonomie verte.....	72
3.1 Une raison d'être : contribuer à la révolution de l'Industrie 4.0 avec audace et passion, en offrant le meilleur de la technologie.....	41	9.2 Part du chiffre d'affaires alignée.....	72
3.2 Une vision à long terme : la création de valeur reposera sur les liens entre les personnes, les idées, les données et les outils industriels.....	41	9.3 Part des CapEx et OpEx alignée.....	73
3.3 Une stratégie qui s'inscrit dans la durée, source de création de valeur.....	41	9.4 Tableaux de synthèse.....	75
3.4 Des fondamentaux qui permettent de garder le cap, indépendamment des aléas conjoncturels.....	42	10. Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière.....	78
3.5 La RSE au centre de la feuille de route 2023-2025.....	42	Annexes	
3.6 La reconnaissance des spécialistes de la notation extra-financière.....	50	Annexe 1 : La matrice de matérialité.....	80
4. Des normes éthiques les plus strictes.....	51	Annexe 2 : Définitions des enjeux tels que présentés aux parties prenantes dans l'analyse de matérialité.....	81
4.1 Une éthique des affaires sans compromis.....	51	Annexe 3 : Table de correspondance risques, engagements et enjeux.....	83
4.2 Une politique d'approvisionnement responsable.....	52	Annexe 4 : Les 12 engagements RSE de Lectra.....	84
5. Des offres éco-responsables.....	53	Annexe 5 : Cartographie des risques spécifiques à la corruption.....	85
5.1 Une éco-conception des produits.....	53		
5.2 Des produits et des services qui permettent aux clients de Lectra de réduire leur empreinte environnementale.....	54		
5.3 Des offres sûres, accessibles et simples à utiliser.....	56		
6. Une culture de travail inclusive, plurielle et stimulante.....	57		
6.1 Les mêmes opportunités pour chacun.....	57		
6.2 Un environnement de travail propice à l'engagement des collaborateurs.....	59		
6.3 Un équilibre entre vie personnelle et professionnelle.....	60		
6.4 Un développement durable des talents, de l'expertise des équipes et des trajectoires professionnelles.....	61		
6.5 Une attention particulière portée à la santé et à la sécurité des collaborateurs.....	63		
6.6 Complément d'information.....	64		

1. À propos de cette DPEF

La présente Déclaration de performance extra-financière (la « **DPEF** ») décrit la démarche, les orientations et les actions de Lectra (le « **Groupe** ») en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (« **RSE** »). Elle fait partie intégrante du Rapport de gestion et s'articule autour des principaux enjeux RSE que Lectra a identifiés et qu'il place au cœur de sa stratégie en tant que société responsable.

Le cabinet PricewaterhouseCoopers, accrédité par le Comité français d'accréditation (COFRAC), a été mandaté par la Société comme Organisme Tiers Indépendant (OTI) pour procéder à la vérification de ces informations pour les exercices 2021, 2022 et 2023.

1.1 Gouvernance

La démarche RSE de Lectra est supervisée directement par le Président-Directeur général.

La gouvernance avait déjà été renforcée dès 2022 par la création d'un Comité RSE du Conseil d'administration, qui examine la politique et le plan d'action RSE, et soumet ses recommandations au Conseil d'administration, qui les valide.

En janvier 2023, des objectifs RSE ont été fixés à chaque membre du Comité exécutif et intégrés aux plans d'actions 2023-2025 des équipes Lectra. De plus la rémunération variable du Président-Directeur général intègre désormais des critères RSE participant directement à la stratégie sociale, sociétale et environnementale du Groupe.

En octobre 2023, la Secrétaire générale, membre du Comité exécutif, a été désignée comme référente RSE et une Directrice du développement durable a été nommée. Elles coordonnent les différents chantiers placés sous la responsabilité d'équipes multidisciplinaires, composées de membres de la Direction industrielle, de la Direction financière, de la Direction juridique, de la Direction des ressources humaines, de la Direction de la stratégie et du Facility management notamment.

La présente DPEF a été examinée par le Comité RSE du 22 janvier 2024, puis par le Comité d'audit du 27 février 2024, préalablement au Conseil d'administration du 28 février, qui a arrêté son contenu.

1.2 Périmètre

Le périmètre du Groupe a fortement évolué ces dernières années, du fait notamment de l'acquisition de Gerber Technology (« **Gerber** »), un acteur majeur opérant sur les mêmes marchés.

L'ensemble des données de ce reporting extra financier portent sur le périmètre complet du Groupe au 1^{er} janvier 2023. Il inclut également TextileGenesis, société acquise en janvier 2023, mais n'inclut pas le nouveau site industriel créé au 1^{er} décembre 2023, Suzhou Lectra Equipment Manufacturing.

Certains indicateurs sont circonscrits aux sites industriels (« **Le Périmètre industriel** ») de Bordeaux-Cestas (France) et Tolland (États-Unis), l'impact des autres sites étant négligeable : taux de fréquence et de gravité des accidents du travail, volumes de déchets, consommations d'énergie et d'eau et transports de marchandises.

1.3 Collecte des données

Le processus de collecte, de consolidation, de traitement et d'analyse des informations sociales, sociétales et environnementales est organisé en deux temps : (1) envoi des protocoles de reporting aux équipes dont les données ont une pertinence pour la rédaction de la DPEF et (2) retour des informations et consolidation des données.

Les données 2023 sont comparées aux données des deux années précédentes, lorsqu'elles sont disponibles, afin de permettre un meilleur suivi de leur évolution.

Par ailleurs, l'OTI réalise chaque année des audits sur une sélection de sites, et vérifie le processus de consolidation et les informations citées dans la DPEF.

2. Principaux risques et enjeux en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale

Compte tenu de l'évolution significative de son périmètre et de l'environnement géopolitique, le Groupe a procédé fin 2022 à une nouvelle cartographie des risques, incluant une cartographie des risques spécifiques à la corruption, confiée au cabinet de conseil Protiviti. Ces risques sont décrits au chapitre 3 du Rapport de gestion. Cette cartographie a été mise à jour par la Société en 2023.

Afin de confirmer les risques et les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux prioritaires, en adéquation avec les attentes des parties prenantes, le Groupe a également initié fin 2022 une nouvelle analyse de matérialité, avec l'aide du cabinet de conseil en RSE Tennaxia.

Les principaux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux, les actions mises en œuvre dans le cadre de la démarche RSE et les indicateurs de suivi figurent dans la matrice de matérialité en annexe et dans le modèle d'affaires.

2.1 Analyse de matérialité

Dans le cadre de l'analyse de matérialité menée en 2022, Lectra a souhaité intégrer les attentes de l'ensemble des parties prenantes. Plus d'une trentaine d'entretiens qualitatifs ont contribué à identifier les enjeux RSE les plus stratégiques pour les parties prenantes interrogées, en fonction du niveau de risque, d'impact et de maîtrise du risque. En outre, une enquête en ligne à destination des managers a permis de préciser le point de vue des parties prenantes internes pour affiner le classement des enjeux RSE. La synthèse de cette analyse se trouve dans la matrice présentée en annexe.

Les enjeux de « Protection des données et de cybersécurité » identifiés dans l'analyse de matérialité, ont été considérés comme des risques liés à l'activité de l'entreprise, et sont décrits dans le chapitre consacré aux risques du Rapport de gestion.

Concernant les risques liés aux droits humains, le Groupe a déterminé au cours des différents travaux menés en 2022 que ces risques étaient circonscrits à la chaîne d'approvisionnement et de sous-traitance. Ces risques sont donc considérés avec les enjeux liés aux achats responsables et pris en compte, dans la charte des achats responsables et la formation des acheteurs (section 4.2).

Au 31 décembre 2023, l'analyse de double matérialité du groupe est toujours en cours et sera publiée dans le rapport 2024.

2.2 Exclusions

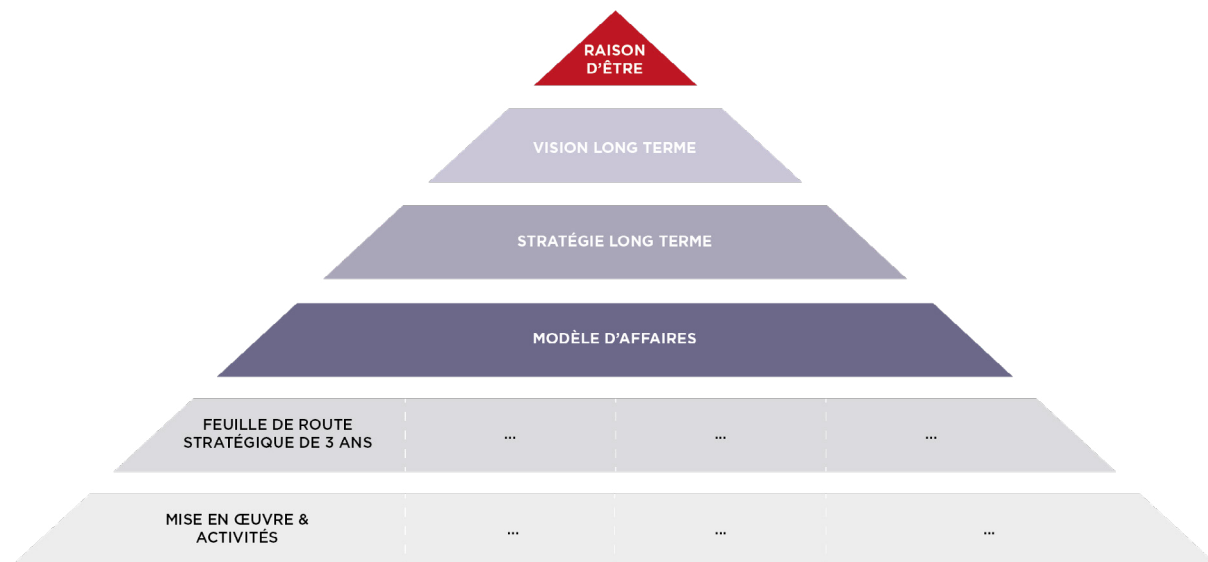
Ce rapport ne présente que les informations pertinentes au regard de l'activité du Groupe, des enjeux identifiés et des politiques mises en œuvre. Lorsque le Groupe n'applique pas de politique de prévention d'un risque, une explication motivée des raisons le justifiant est donnée.

Ainsi, le Groupe a étudié les thématiques environnementales relatives à l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et à la loi n° 2018-938 du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous et a conclu que les thématiques liées à la lutte contre la précarité alimentaire, au respect du bien-être animal et à l'alimentation responsable, équitable et durable, et à la lutte contre le gaspillage alimentaire ne le concernent pas, compte tenu de son activité. De même, les thématiques liées à la promotion des activités physiques et sportives ajoutées par la loi 2022-296 du 2 mars 2022 sont également hors du champ des activités du Groupe et sont exclues ainsi que la promotion du lien Nation-armée et le soutien à l'engagement dans les réserves.

3. Un modèle d'affaires vertueux

Acteur majeur sur les marchés de la mode, de l'automobile et de l'ameublement, Lectra contribue au développement de l'Industrie 4.0.

Depuis 50 ans, avec l'innovation inscrite dans son ADN, Lectra a toujours su faire preuve de résilience et proposer à ses clients une offre à la pointe de la technologie. Cela fait partie de sa mission d'accompagnement, portée par une vision et une stratégie à long terme, porteuse de création de valeur et d'une politique RSE engagée.



3.1 Une raison d'être : contribuer à la révolution de l'Industrie 4.0 avec audace et passion, en offrant le meilleur de la technologie

Les trois marchés sectoriels de Lectra sont en pleine mutation. Afin de rester compétitifs, les clients de Lectra doivent poursuivre leur transformation digitale et leur appropriation des technologies de l'industrie 4.0 pour évoluer vers la quatrième révolution industrielle. Lectra a pour objectif de les accompagner dans ce processus avec audace et passion.

Pour y parvenir, le Groupe s'appuie sur une offre qui répond aux problématiques complexes de conception de produits, d'optimisation des processus de production des clients et de maîtrise des ventes sur Internet. Cette offre combine logiciels, équipements industriels, données et services.

Depuis 2022, cet engagement est formalisé par une promesse : *Pushing boundaries together to unlock your potential*⁽¹⁾.

3.2 Une vision à long terme : la création de valeur reposera sur les liens entre les personnes, les idées, les données et les outils industriels

La transformation vers l'Industrie 4.0 est vitale pour les clients du Groupe car elle leur permet de relever leurs défis et de prospérer dans un monde en constante évolution. Pour dégager ce potentiel, les entreprises doivent en priorité connecter les sites de création, de fabrication et de commercialisation, qu'ils soient réels ou virtuels.

(1) Repousser les limites ensemble pour libérer votre potentiel.

(2) Connecter, c'est ouvrir le champ des possibles.

Pour Lectra, il s'agit d'une opportunité sans précédent, résumée par *Big things happen when you connect*⁽²⁾, car l'Industrie 4.0 favorise le déploiement croissant de chaînes de valeurs entièrement numérisées autour des produits de ses clients, au bénéfice des consommateurs.

3.3 Une stratégie qui s'inscrit dans la durée, source de création de valeur

En 2017, Lectra a lancé sa stratégie Lectra 4.0, avec pour ambition de devenir un acteur incontournable de l'Industrie 4.0 sur ses marchés d'ici 2030. Cette stratégie s'est appuyée jusqu'à fin 2022 sur quatre piliers : positionnement premium, concentration de l'activité sur trois marchés stratégiques, intégration des clients au cœur des activités du Groupe et mise sur le marché de nouveaux services 4.0. En 2023, Lectra a ajouté un cinquième pilier à sa stratégie, « Une politique RSE engagée », décliné dans son modèle d'affaires, dans sa feuille de route stratégique 2023-2025 et dans les initiatives stratégiques de l'ensemble des équipes.

Pour soutenir cette ambition, le Groupe met en place tous les trois ans des feuilles de routes stratégiques.

La première feuille de route stratégique (2017-2019) consistant à poser les fondations de cette stratégie Lectra 4.0, notamment en proposant des offres pour l'Industrie 4.0, s'est achevée avec succès.

La deuxième feuille de route stratégique (2020-2022), dont l'objectif était de saisir tout le potentiel des nouvelles offres pour l'Industrie 4.0, tout en assurant une croissance durable et rentable vient de s'achever, également avec succès. Dans le cadre de cette deuxième feuille de route stratégique, Lectra a mis en place une

02 - DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

politique RSE structurée, en cohérence avec sa stratégie et les fondamentaux qui font son identité. La réflexion sur son impact en matière de développement durable, de responsabilité sociale et d'éthique a permis d'identifier un certain nombre de défis et d'opportunités pour le Groupe. Elle a également fait évoluer son modèle d'affaires.

Fort de sa vision, de sa raison d'être, de sa stratégie et de ses valeurs, Lectra a introduit en 2022 une nouvelle signature : *We pioneer, you lead.*

3.4 Des fondamentaux qui permettent de garder le cap, indépendamment des aléas conjoncturels

Le Groupe Lectra fonde le développement de son activité sur des bases robustes :

- une gouvernance bien établie, construite autour de cinq Comités spécialisés du conseil d'Administration ;
- la durabilité au cœur de ses réflexions, aussi bien pour le développement de ses offres, que pour la gestion des sites du Groupe ;
- un capital humain riche de 63 nationalités et de plus de 2 500 collaborateurs ;
- un capital technologique fondé sur une politique de propriété intellectuelle forte, 30 familles de brevets, 83 marques et un centre dédié à l'innovation ;
- Par ailleurs, le Groupe dispose de fondamentaux financiers particulièrement solides (cf. chapitre 1 du Rapport de gestion). En particulier :
 - les capitaux propres au 31 décembre 2023 s'élèvent à 418 millions d'euros, avec une trésorerie nette positive de 16,9 millions d'euros ;

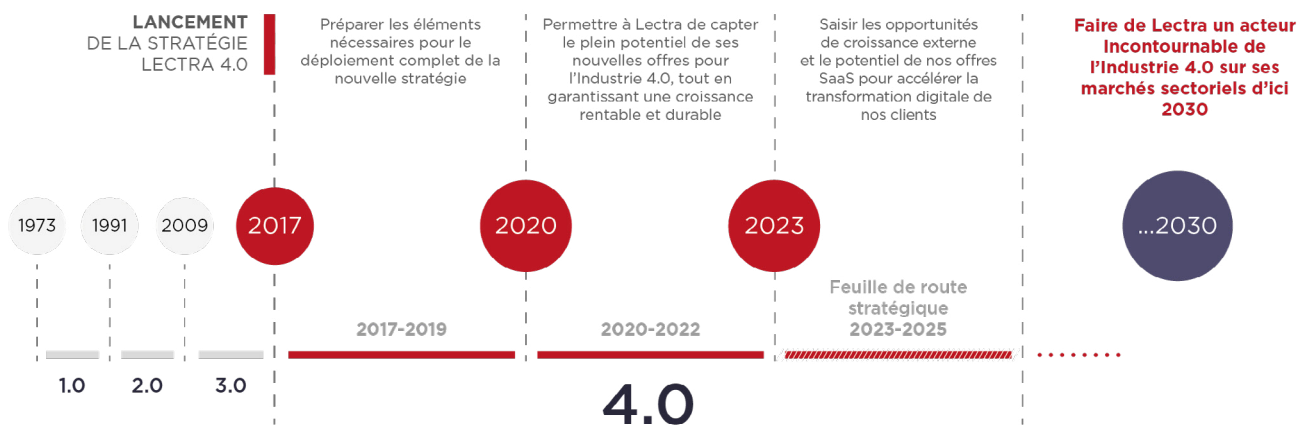
- le besoin en fonds de roulement est négatif depuis de nombreuses années ;
- le Groupe dégage chaque année un cash-flow libre significatif, supérieur au résultat net, qui lui permet de financer de nouvelles acquisitions ;
- près de 90 % des frais généraux fixes, y compris les dépenses de R&D, passées en totalité en charges de l'année sont couverts par la marge dégagée par l'activité récurrente.

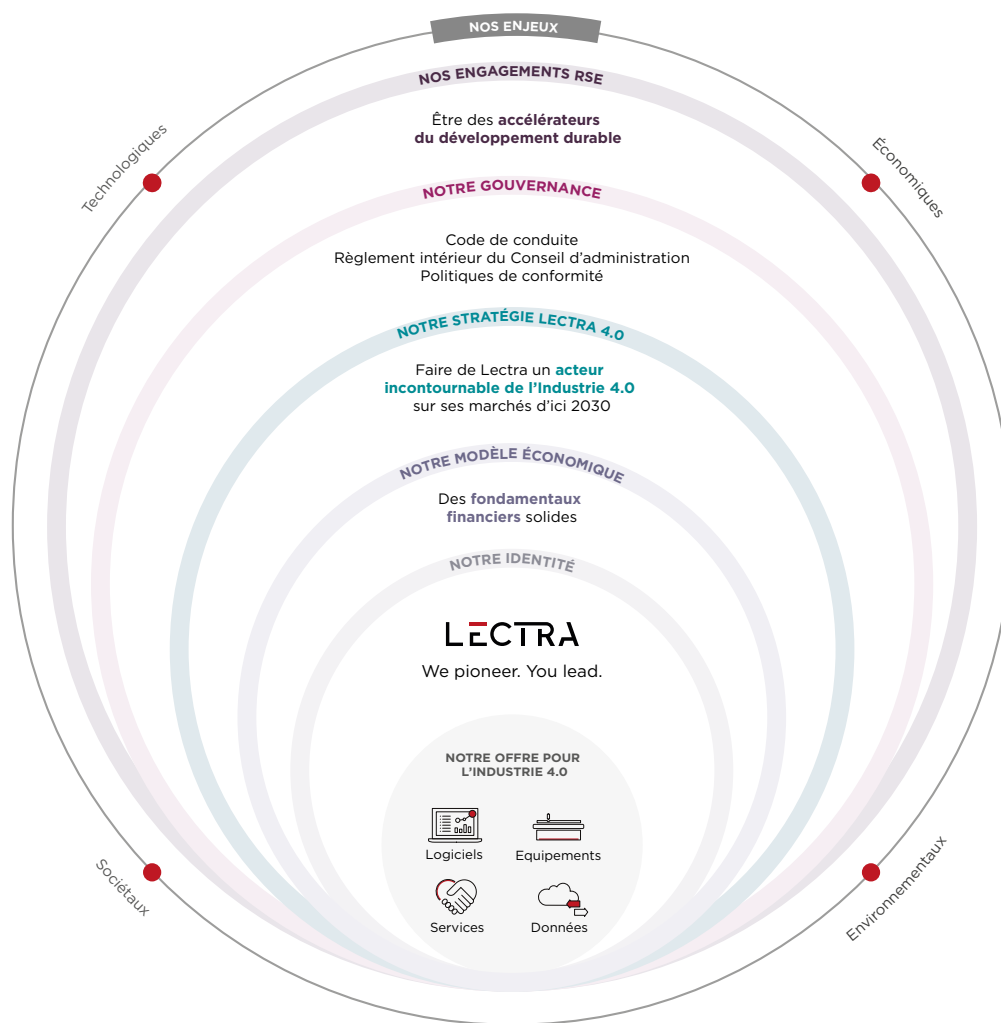
Cette situation permet à Lectra de mettre en place une stratégie de long terme et de garder le cap, indépendamment des aléas conjoncturels, un avantage certain dans le contexte géopolitique et macroéconomique d'aujourd'hui.

3.5 La RSE au centre de la feuille de route 2023-2025

En 2022, la réflexion autour de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale de Lectra s'est accélérée et a donné lieu à l'identification d'un certain nombre d'enjeux (cartographiés en annexe), pour le Groupe. Ces enjeux sont analysés tant sous l'angle des risques que des opportunités.

La feuille de route stratégique 2023-2025, décrite au chapitre 13 du Rapport de gestion, intègre un plan d'amélioration continue, ainsi que des plans actions pour aller plus loin en matière d'offre éco-responsable et favoriser une culture de travail inclusive, plurielle et stimulante.





NOS ENGAGEMENTS RSE

- Respecter les normes éthiques les plus strictes
- Concevoir des offres éco-responsables
- Favoriser une culture de travail inclusive, plurielle et stimulante
- Réduire l'empreinte environnementale de nos activités
- Accompagner les générations futures

NOTRE GOUVERNANCE

CONSEIL D'ADMINISTRATION :

- **Huit** Administrateurs (quatre hommes et quatre femmes)
- **Six** Administrateurs indépendants sur huit
- **Cinq** Comités spécialisés : audit, rémunérations, nominations, stratégie, RSE
- Présidé par Daniel Harari, également Directeur général de Lectra
- Administrateurs nommés pour quatre ans avec renouvellement échelonné des mandats
- Création en 2017 de la fonction d'Administrateur référent

NOTRE STRATÉGIE LECTRA 4.0

CINQ PILIERS :

- Positionnement **premium**
- Concentration sur **trois marchés stratégiques** : la mode, l'automobile et l'ameublement
- Le client au cœur des activités
- Nouveaux services 4.0
- Une politique **RSE** engagée

NOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Besoin en fonds de roulement négatif
- Plus de **60 %** du chiffre d'affaires récurrent
- Plus de **90 %** des frais généraux couverts par la marge dégagée par l'activité récurrente

NOTRE IDENTITÉ

- **Raison d'être** : contribuer à la révolution 4.0 avec audace et passion, en offrant le meilleur de la technologie
- **Vision** : connecter, c'est ouvrir le champ des possibles
- **Promesse** : repousser ensemble les limites pour libérer votre potentiel
- **Valeurs** : **l'ouverture d'esprit, la confiance partenariale, la passion de l'innovation**

Domaines d'action	Engagement	Ressources et mise en œuvre	Résultats obtenus (dont KPI) <small>En bleu les indicateurs clés</small>	Objectifs 2024-2025
Des normes éthiques les plus strictes	Une éthique des affaires sans compromis	<ul style="list-style-type: none"> Code de déontologie visant à lutter contre la corruption et le trafic d'influence. Campagnes de formation régulières des collaborateurs à l'éthique professionnelle, via un parcours en e-learning. Encadrement des contrats commerciaux. 	<ul style="list-style-type: none"> → Zéro plainte pour non respect des normes éthiques depuis 1973. → Une seule alerte en 2023 n'ayant donné lieu à aucune plainte. → 96% des collaborateurs formés à l'éthique des affaires entre 2021 et 2023. 	<ul style="list-style-type: none"> → Maintien du niveau d'excellence concernant l'éthique des affaires.
	Une politique d'approvisionnement responsable	<ul style="list-style-type: none"> Prise en compte dans les relations avec les fournisseurs industriels de leur niveau de responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Charte Lectra des achats responsables depuis 2011, mise à jour et diffusée en 2023. Signature de la charte du Conseil national des achats en 2021. Les activités industrielles du Groupe reposent sur un maillage international de plus de 750 fournisseurs industriels, majoritairement dans les pays des sites de production, ou des pays proches. Formation des acheteurs de Lectra. 	<ul style="list-style-type: none"> → 93% des achats industriels du groupe Lectra sont couverts par une charte d'achats responsable. 	<ul style="list-style-type: none"> → Déployer la nouvelle charte auprès de tous les fournisseurs industriels du groupe (Cible 2025 : 95%).
Des offres éco-responsables	Des offres éco-conçues	<ul style="list-style-type: none"> Durabilité au cœur des réflexions, dès la phase de développement des solutions. 11,7 % du chiffre d'affaires investi en recherche et développement chaque année, avec le soutien de 586 collaborateurs (incluant les collaborateurs extérieurs). Fort capital technologique : 86 marques, 31 familles de brevets, deux centres d'innovation, un data center mondial sécurisé. Seule entreprise du secteur avec trois sites de fabrication : Chine, États-Unis, France. Fabrication progressive d'une majorité de solutions localement. Transport optimisé : équipements monoblocs, regroupement des livraisons, sélections des itinéraires les plus sobres en émission de carbone, transport maritime privilégié. Équipements co-conçus avec des fournisseurs locaux. Analyse de cycle de vie de chaque nouvelle gamme d'équipement éco-conçu afin d'évaluer les impacts environnementaux. Formation des équipes. 	<ul style="list-style-type: none"> → Tous les programmes de R&D relatifs aux équipements lancés à compter de 2022 intègrent les règles d'éco-conception et les premiers produits bénéficiant de cette démarche ont été commercialisés en 2023. → Une charte éco-conception mise en place en 2023. → Diminution de la consommation énergétique de la dernière génération d'équipements pouvant aller jusqu'à 35% par rapport à l'ancienne génération. 	<ul style="list-style-type: none"> → Amélioration des processus d'éco-conception des équipements. → Extension de l'éco-conception aux offres logicielles.
	Des produits et des services qui participent à réduire l'impact environnemental des entreprises	<ul style="list-style-type: none"> Solutions dédiées à la conception, au développement, à la collaboration et à la planification de la production : réduction considérable des prototypes physiques et facilitation de la collaboration à distance. Équipements de coupe dotés de scanners intégrés, de capteurs d'images et de consommables longue durée. Maintenance préventive avec un espacement des révisions. Interventions à distance favorisées. Amélioration continue des équipements pour réduire les déchets. Réduction de l'utilisation de consommables. Développement des offres de production à la demande permettant de fabriquer après réception des commandes. Développement des logiciels dans le cloud réduisant les besoins de serveurs informatiques. 	<ul style="list-style-type: none"> → Optimisation de la consommation matière. → 86 % des opérations de maintenance effectuées à distance pour Lectra et 55 % pour Gerber dû à la différence de technologie utilisée par les deux marques. → Plus de 8 100 équipements de découpe compatibles Industrie 4.0 dans le monde entier, connectables et monitorables à distance. → 5,3 % de chiffre d'affaires Lectra d'offres éligibles à la taxonomie. → Certification FSC du Groupe obtenue en septembre 2023. 	<ul style="list-style-type: none"> → Développement de tableaux de bord et de services incluant des critères environnementaux pour garantir un pilotage responsable de la salle de coupe. → Intégration dans les processus de services de l'accompagnement systématique des clients pour réduire leur impact environnemental.
Des offres sûres, accessibles et simples à utiliser	<ul style="list-style-type: none"> Développement d'équipements dotés de systèmes de sécurité très performants, au-delà des normes en vigueur. Mise en place d'une politique globale de sécurité des systèmes d'information du groupe. Rédaction d'une nouvelle version de la Charte informatique déployée à l'international. Certification « CE de type » de la nouvelle commande numérique entièrement conçue en interne. Depuis 2018, les nouveaux découpeurs intègrent un radar de détection des mouvements, qui arrête instantanément la coupe en cas de comportement à risque de l'utilisateur. Audits préventifs réguliers. Déploiement international de l'organisation Customer Success : six centres d'accueil et 12 centres d'expertise. 	<ul style="list-style-type: none"> → Amélioration de la sécurité des opérateurs sur les sites de production des clients. → 20 % des découpeurs tissus de marque Lectra vendus avec radar de détection des mouvements. → 89 % des collaborateurs du groupe ont suivi au moins une formation en sécurité de l'information en 2023. → 44 demandes d'exercices de droits en 2023 traitées en quatre jours en moyenne. 	<ul style="list-style-type: none"> → Maintien du leadership sur la sécurité. → Suivi de la feuille de route cybersécurité 2023-2025. 	

Domaines d'action	Engagement	Ressources et mise en œuvre	Résultats obtenus (dont KPI) <small>En bleu les indicateurs clés</small>	Objectifs 2024-2025
Une culture de travail inclusive, plurielle et stimulante	Les mêmes opportunités à chacun et une tolérance zéro en matière de discrimination et de harcèlement	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'égalité entre les femmes et les hommes est une valeur fortement ancrée de Lectra. ■ Accord avec les partenaires sociaux et/ou plan d'actions égalité entre les femmes et les hommes. ■ Plan d'actions mixité des instances dirigeantes. ■ Respect des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT), des droits de l'homme, des Nations Unies, de l'OCDE et du Pacte Mondial. ■ 2 578 collaborateurs issus de 63 nationalités différentes. 	<ul style="list-style-type: none"> → 75 % de réponse positive à la question « Respect de la diversité et de la différence » de l'enquête interne d'engagement. → Représentation équilibrée femmes - hommes au sein du Conseil d'administration. → 31 % des membres du Comité exécutif sont des femmes. → 29 % de représentativité des femmes au sein des instances dirigeantes du Groupe. → Résultat de 98/100 à l'index d'égalité femmes-hommes applicable en France. → Forte culture d'ouverture aux autres. 	<ul style="list-style-type: none"> → Mise en place d'un code de conduite. → Mise en place d'une procédure d'alerte. → Plans internes de formation.
Un environnement de travail propice à l'engagement des collaborateurs	Un environnement de travail propice à l'engagement des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Implication de l'ensemble des collaborateurs dans la définition et l'amélioration de leur cadre de travail via des enquêtes de satisfaction. ■ Association des collaborateurs à la réussite de l'entreprise dès leur premier jour chez Lectra. ■ Déploiement d'une culture favorisant l'engagement : Lectra Way. ■ Système de rémunération variable et d'association au capital. ■ Reconnaissance des succès. ■ Cadre de travail stimulant. ■ Missions valorisantes. ■ Soutien à la mobilité interne. 	<ul style="list-style-type: none"> → En 2023, l'enquête <i>Your Voice</i> a recueilli un très fort taux de participation de 80 %. → Au terme de cette enquête, les équipes ont élaboré et mis en œuvre des plans d'actions contribuant à l'engagement de chacun. → Enquête <i>Your Voice</i> : taux d'engagement des équipes très important : 65 %. → Recommandation de Lectra en tant qu'employeur : 66%. → 16 % de postes ouverts couverts par mobilité interne. → Seulement 7 % des départs à l'initiative des collaborateurs sous contrat à durée indéterminée. 	<ul style="list-style-type: none"> → Amélioration de l'environnement de travail, au travers d'un plan d'action global et de plans d'actions propres à chaque équipe. → Redéfinition de la « Marque employeur ».
Un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée	Un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée	<ul style="list-style-type: none"> ■ Attention très forte à la qualité de vie des collaborateurs au travail et à la qualité de vie tout court, avec un meilleur équilibre vie privée/professionnelle. ■ Promotion des contrats à plein temps, sauf en cas de demande des collaborateurs. ■ Engagement de non-recours au travail de nuit. ■ Organisation consensuelle de la mise en place de deux équipes successives à l'atelier de fabrication. ■ Organisation du recours au télétravail régulier. 	<ul style="list-style-type: none"> → Le Groupe est fier du taux de 68 % de réponse positive à la question « Équilibre entre vie professionnelle et privée » de l'enquête <i>Your Voice</i>. → Cadre adapté, dans les bureaux, sur les sites de production, comme en télétravail favorisant le travail productif des collaborateurs. → Déploiement d'une politique de télétravail en Europe et dans les Amériques. 	<ul style="list-style-type: none"> → Revue de la politique de télétravail pour l'adapter à chaque métier. → Mise en place des mesures assurant le droit à la déconnexion.
Un développement durable des talents, de l'expertise des équipes et des trajectoires professionnelles	Un développement durable des talents, de l'expertise des équipes et des trajectoires professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> ■ Promotion interne favorisée et préparation des collaborateurs à leurs nouvelles responsabilités. ■ Formation des collaborateurs au développement de leurs connaissances et savoir-faire, encourageant leur évolution au sein de l'entreprise. ■ Budget Formation de 3,6 millions d'euros. ■ Retour d'expérience en continu dans le suivi de la performance individuelle. ■ Intégration des nouveaux collaborateurs et développement de la formation continue. ■ Déploiement mondial d'un système de cooptation. ■ Politique de recrutement ambitieuse. 	<ul style="list-style-type: none"> → 100 % de l'effectif ayant suivi au moins une formation au cours de l'année. → Programme d'intégration à Cestas et en digital, le <i>Lectra Together</i>, ouvert à chaque nouveau collaborateur du Groupe. → Parcours de formation dédiés aux métiers de la vente et du customer success créés par les équipes sales effectiveness et customer success enablement. → 48 448 heures de formation dispensées. 	<ul style="list-style-type: none"> → Amélioration continue et renfort des plans de formation des équipes pour leur permettre de maîtriser les technologies de l'Industrie 4.0.

Domaines d'action	Engagement	Ressources et mise en œuvre	Résultats obtenus (dont KPI) <small>En bleu les indicateurs clés</small>	Objectifs 2024-2025
La santé et la sécurité de nos collaborateurs garanties		<ul style="list-style-type: none"> ■ Forte attention à l'aménagement des sites et audits réguliers des environnements techniques (sites de production, laboratoires de recherche et développement) réalisés par des ingénieurs spécialisés dans la sécurité. ■ Amélioration des conditions de travail (travaux de rénovation sur les sites industriels de Bordeaux-Cestas et de Tolland). ■ Enquêtes collaborateurs favorisant les échanges et permettant d'initier une nouvelle culture fondée sur l'écoute, la construction collaborative et l'amélioration continue. 	<ul style="list-style-type: none"> → Conditions de travail saines, sûres et agréables pour les collaborateurs et notamment ceux évoluant dans des environnements techniques. → Politique ressources humaines élaborée sur la base des résultats des enquêtes collaborateurs. → Formalisation des engagements et plans d'actions pour donner un cadre clair à tous les managers. → Périmètre industriel : taux de fréquence de 3,59 accidents par million d'heures travaillées et 0,17 journée d'incapacité temporaire de travail par milliers d'heures de travail, respectivement cinq et huit fois inférieures aux moyennes nationales publiées sur le site Ameli. 	<ul style="list-style-type: none"> → Maintien du niveau d'excellence sur le site industriel de Bordeaux-Cestas. → Mise en place des mêmes mesures sur les autres sites industriels.
Une réduction de l'impact environnemental	Un modèle industriel vertueux et résilient	<ul style="list-style-type: none"> ■ Engagement et actions au quotidien pour limiter l'impact environnemental des activités, y compris pour les nouvelles sociétés acquises. ■ Pilotage des activités cadré par un système de management de l'environnement. ■ Limitation du plastique à usage unique dans nos opérations logistiques. ■ Politique de déplacement des collaborateurs plus vertueuse. ■ Amélioration de l'efficacité énergétique des sites industriels du Groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> → Périmètre industriel : 66 % de déchets recyclés. → Diminution de 18 % des émissions CO₂ en 2023 (scopes 1 et 2) : 3 449 t.CO₂-eq. → Bilan d'émission de Gaz à Effet de Serre complet du Groupe (scope 1, 2, et 3) calculé en 2023 sur les données 2022 : ≈ 1 million de t.CO₂-eq. → Diminution de 9 % de la consommation électrique des sites industriels en 2023. → Diminution de 15% de la moyenne d'émission de la flotte de véhicules du Groupe. → Notations 2023 : 66 sur 100 sur le volet environnemental d'Ethifinance ESG Ratings 2023 (+20 points vs. 2022). → 50 sur 100 sur le volet environnemental d'EcoVadis 2023 (+10 points vs. 2022). 	<ul style="list-style-type: none"> → Déploiement de l'ensemble des bonnes pratiques du site de Bordeaux-Cestas sur le site Industriel de Tolland. → 80 % de déchets recyclés. → Constitution d'un plan climat ambitieux pour les années à venir. → Déploiement des plans d'actions sur les périmètres les plus impactants.
Un accompagnement des générations futures	Une contribution à la formation de la prochaine génération de professionnels de la mode	<ul style="list-style-type: none"> ■ Partage de connaissances et d'expertise et mise à disposition de nos solutions pour aider les générations futures à développer leurs compétences professionnelles et leur employabilité. ■ Plus de 100 000 licences gratuites attribuées à des étudiants du monde entier. ■ Accompagnement du corps professoral pour la formation des étudiants. 	<ul style="list-style-type: none"> → Soutien apporté à plus de 2 000 écoles et universités partenaires et fourniture de logiciels. → Aide des jeunes créateurs à se faire connaître auprès des professionnels de l'industrie au travers notamment de concours ou de défilés avec des écoles de design. 	<ul style="list-style-type: none"> → Mise en place d'un programme d'accompagnement des étudiants dans les écoles de mode et pendant les premières années de leur vie professionnelle.

3.6 La reconnaissance des spécialistes de la notation extra-financière

Pour garantir une reconnaissance objective de sa politique RSE, le Groupe a décidé de s'appuyer sur l'évaluation régulière de ses pratiques sociales, sociétales, environnementales et de gouvernance par plusieurs agences de notation extra-financière, et communiquer en toute transparence sur la progression de ses résultats.

À la suite des évaluations réalisées au cours des derniers exercices, les résultats de Lectra sont en constante amélioration :

	2023	2022	Score précédent
Ecovadis	57/100 Médaille de Bronze	55/100	44/100
EthiFinance ESG Rating (ex Gaia Research)	74/100 Niveau Or	67/100*	66/100

*Valeur modifiée par une nouvelle méthodologie d'EthiFinance ESG Ratings rétroactive à 2022

4. Des normes éthiques les plus strictes

Nous nous engageons à respecter une éthique des affaires sans compromis.

Chez Lectra, le strict respect des normes éthiques les plus rigoureuses est une priorité non négociable et le Groupe n'a jamais fait l'objet de plaintes dans ce domaine. Lectra place depuis toujours l'éthique et le respect des valeurs telles que l'intégrité, la probité et la transparence au cœur de la conduite de ses affaires. Le Groupe a développé au fil des années une culture forte fondée sur la loyauté des pratiques et le respect de valeurs fondamentales dans ses interactions avec chacune de ses parties prenantes.

4.1 Une éthique des affaires sans compromis

Lectra est une entreprise déterminée dans ses convictions et consciente de la fidélité et de la confiance que lui accordent ses clients depuis toujours. Cette conscience est d'autant plus forte que certaines activités du Groupe se déploient dans des pays identifiés par l'organisation non-gouvernementale *Transparency International* comme étant à risque.

Le Groupe a mis en place depuis 2018 un dispositif anti-corruption robuste. L'engagement de Lectra en matière d'éthique des affaires est formalisé notamment à travers ses trois outils anti-corruption : le Code de conduite, le Dispositif d'alerte interne et le Programme annuel de communication interne et de formation à l'éthique des affaires. Ces outils ont été élaborés en parallèle d'une cartographie des risques spécifique à la corruption (présentée en annexe), réalisée par un prestataire externe. Celle-ci a été revue par le cabinet de conseil Protiviti avec le concours d'un avocat spécialisé fin 2022 et a permis d'identifier les axes d'amélioration.

4.1.1. Code de conduite

Le Code de conduite, préfacé par le Président-Directeur général, formalise la politique du Groupe en matière de lutte contre la corruption et le trafic d'influence. Il regroupe des informations sur la mise en œuvre de cette politique, ainsi que des exemples de mise en situation pour servir de référence à chaque collaborateur et guider son comportement et ses interactions dans le cadre de ses activités. Il interdit notamment aux collaborateurs de Lectra d'employer les fonds ou les actifs du Groupe pour verser des pots-de-vin ou des commissions occultes, d'effectuer des paiements de même nature susceptibles de profiter à des tiers et d'échanger des cadeaux ou des invitations pour favoriser ou influencer une décision émanant d'un client, d'un partenaire, d'un fournisseur ou d'un collaborateur du Groupe. Il précise également le dispositif d'alerte interne et ses modalités de mise en œuvre.

4.1.2. Dispositif d'alerte interne

Le Dispositif d'alerte interne répond à l'exigence faite aux entreprises de permettre à tout collaborateur de dénoncer des faits illicites. Son périmètre excède celui de la lutte contre la corruption et le trafic d'influence pour inclure tout comportement ou situation contraire aux dispositions du Code de conduite, tout crime ou délit, toute violation grave et manifeste d'un engagement international régulièrement ratifié ou approuvé par la France, d'un acte unilatéral

d'une organisation internationale pris sur le fondement d'un tel engagement, de la loi ou du règlement et toute menace ou préjudice grave pour l'intérêt général.

Le cabinet Deloitte gère la plateforme de recueil des signalements. Chaque collaborateur, ayant une connaissance personnelle de faits susceptibles de faire l'objet d'une alerte, peut procéder à un signalement de manière confidentielle ou anonyme.

Un comité regroupant le Président-Directeur général, la Secrétaire générale (qui agit en tant que *Compliance officer*), la Directrice du Développement durable, le Responsable conformité et, selon la nature de l'alerte, le membre du Comité exécutif dont le signalement relève, examinent chaque alerte, engagent toute investigation et décident des suites à donner, y compris des sanctions pouvant aller jusqu'au licenciement ou à des poursuites judiciaires, lorsque cela s'avère nécessaire.

Seule une alerte est remontée sur l'exercice 2023, et n'a donné lieu à aucune suite et aucune plainte, après examen par le comité.

4.1.3. Programme annuel de communication et de formation à l'éthique des affaires

Afin d'assurer un déploiement efficace de ce programme, Lectra a mis en place une section dédiée dans l'Intranet du Groupe regroupant l'intégralité des documents, notamment le Code de conduite, la procédure d'alerte et des informations pratiques, ainsi qu'un module de formation en ligne au caractère obligatoire, permettant d'évaluer, au terme d'un test, la bonne compréhension de l'éthique des affaires. Ce module de formation a pour principaux objectifs pédagogiques de préciser en quoi consiste la corruption et le trafic d'influence, de connaître les sanctions que la corruption peut engendrer et les obligations en tant que collaborateur, de savoir comment exprimer ses préoccupations ou signaler des situations à risque, de reconnaître et d'éviter les risques de corruption, puis savoir comment réagir face aux risques de corruption.

96 % des effectifs du Groupe a suivi une formation sur l'éthique professionnelle entre 2021 et 2023. Chaque année un programme de formation initiale ou de recyclage complète cette sensibilisation.

4.1.4. Encadrement des contrats commerciaux

Lectra a mis en place, depuis de nombreuses années, une procédure stricte d'encadrement des pratiques commerciales, de contrôle de la négociation et de la signature des contrats, et a adapté ses clauses contractuelles, pour en renforcer les considérations éthiques.

Entre 2020 et 2022, le Groupe a redéfini ses relations contractuelles avec une grande majorité de son réseau d'agents, afin notamment d'harmoniser et renforcer ses exigences en matière d'éthique, et d'homogénéiser ses pratiques sur le périmètre du Groupe.

Objectifs 2023-2025 : conserver le niveau d'excellence concernant l'éthique des affaires.

4.2 Une politique d'approvisionnement responsable

Nous nous engageons à mener une politique d'approvisionnement responsable.

Dans le cadre du déploiement de sa stratégie 4.0, Lectra s'appuie sur un solide réseau de fournisseurs qui jouent un rôle essentiel dans la réussite de cette stratégie. Elle partage avec eux des pratiques justes et équitables tout en construisant des relations durables et équilibrées. Les activités d'achats de Lectra sont pilotées par des équipes spécialisées et des processus formalisés qui garantissent un haut niveau de performance globale, du *sourcing* des produits ou services jusqu'à leur livraison.

Une politique d'achats responsables est en place depuis de nombreuses années, pour apporter de l'innovation et garantir des produits et des services premium conformes à la stratégie 4.0 de Lectra, satisfaire la demande des clients, réduire les risques et les impacts sociaux et environnementaux, améliorer la performance économique et améliorer la qualité et l'efficacité des relations fournisseurs.

Dès 2011, le Groupe a rédigé une charte des achats responsables (la Charte des achats responsables) de manière à décliner sa politique RSE auprès de ses fournisseurs et prestataires. Cette charte se traduit notamment par les engagements suivants : (1) sélectionner des fournisseurs innovants en tenant compte des coûts globaux, (2) promouvoir la sous-traitance locale, (3) établir des relations de confiance durable, (4) garantir l'équité financière, (5) demander aux fournisseurs de prendre en compte les enjeux RSE dans leurs organisations et leurs propres sous-traitances, notamment en ce qui concerne les pratiques sociales, les conditions de travail, le respect des droits de l'homme.

Le Groupe a franchi en novembre 2021 une nouvelle étape en signant la charte RFAR (Relation Fournisseurs & Achats Responsables) mise en place par le Médiateur des entreprises et le Conseil national des achats (CNA). En signant cette charte, l'entreprise souhaite démontrer son exemplarité par l'adhésion aux 10 engagements qui la constituent et officialiser sa volonté de s'inscrire dans une relation partenariale gagnant-gagnant avec ses fournisseurs.

Le Groupe a également demandé à ses fournisseurs industriels de souscrire aux principes de prohibition du travail illégal, ou forcé, ou

de celui des enfants, et de veiller au respect des droits humains et des dispositions légales applicables en matière de salaire minimum, d'hygiène, de santé et de sécurité.

Le Groupe a formalisé fin 2022, une nouvelle charte des achats (la Charte des Achats Responsables et Durables) pour accélérer ses engagements et les partager avec ses fournisseurs. Cette nouvelle charte précise les objectifs de Lectra vis-à-vis de ses fournisseurs, ainsi que le niveau de conformité attendu de leur part ainsi que de leurs partenaires. Le déploiement de cette charte, suivi par des indicateurs, a débuté en 2023.

Enfin, le Groupe promeut des partenariats industriels proches de ses sites de production afin de réduire son empreinte carbone, tout en s'appuyant sur des partenaires se conformant à des réglementations environnementales et sociales communes, lui donnant la garantie d'un haut niveau de performance et d'intégrité.

C'est le cas historiquement sur le site de Bordeaux-Cestas (France), et depuis août 2022, sur le site de Tolland (Connecticut, États-Unis), à la suite de la reprise par le Groupe de la fabrication en direct des produits de marque Gerber, précédemment sous-traitée aux États-Unis (20 % des ventes d'équipements), avec une politique d'approvisionnement auprès de fournisseurs en grande majorité américains.

De plus, Lectra a créé en Chine fin 2023 la société Lectra Suzhou Equipment Manufacturing, pour assurer en direct la production en reprenant le site, les actifs et le personnel de la société VDL, qui était jusqu'alors le sous-traitant du groupe. Lectra entend mettre en application les mêmes règles et démarches d'achats responsables et durables sur ce nouveau site industriel.

Ainsi, les activités industrielles du Groupe reposent sur un maillage international de plus de 750 fournisseurs, majoritairement dans les pays des sites de production, ou des pays proches.

Objectif 2023-2025 : Déployer la Nouvelle Charte des achats responsables et durables auprès de tous les fournisseurs industriels du Groupe.

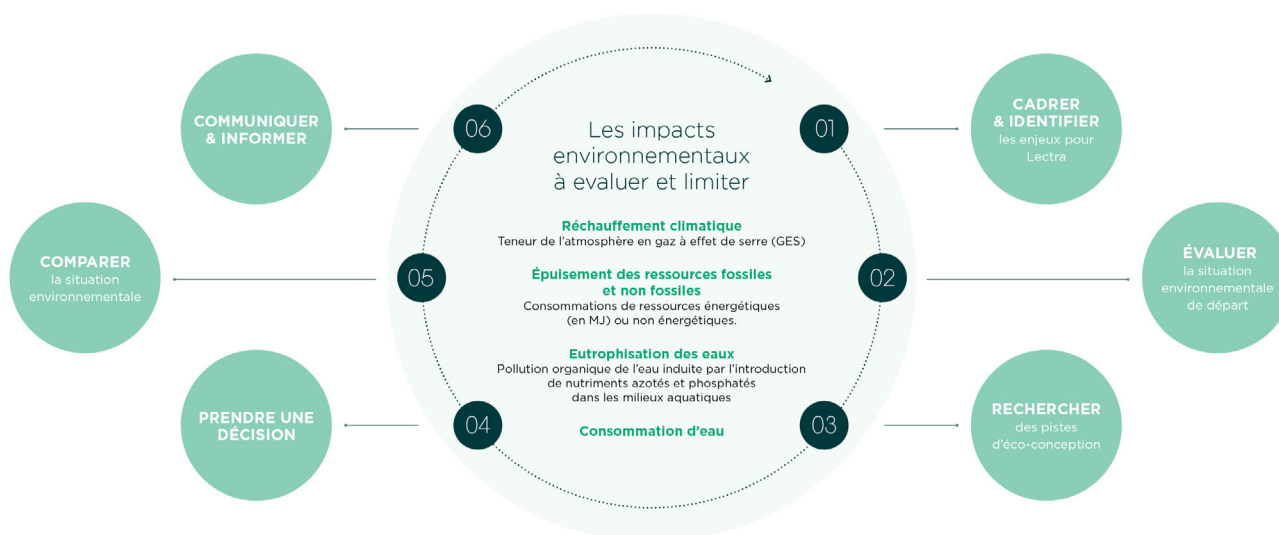
Indicateurs de suivi

Pourcentage des achats industriels alignés avec la Charte des achats responsables et durables de Lectra (en %)		2023	2022	2021	2020
Nouvelle Charte des achats responsables et durables 2023 et/ou Charte des achats responsables 2011	Groupe	93 %	54 %	na	na
	Marque Lectra	99 %	98 %	88 %	na
Nouvelle Charte des achats responsables et durables 2023	Groupe	75 %	na	na	na
	Marque Lectra	73 %	na	na	na

5. Des offres éco-responsables

Lectra se comporte en acteur économique responsable à l'égard de ses clients, afin de renforcer ses liens en leur apportant de la valeur dans le cadre d'une relation pérenne. L'offre de Lectra répond à un fort enjeu d'efficacité, à la croisée des considérations économiques, sociales, sociétales et environnementales.

Trois des aspects les plus fondamentaux de la proposition de valeur, la traçabilité de la matière, la digitalisation des processus, et l'optimisation de la consommation de matière, permettent aux clients de Lectra de limiter leur impact sur l'environnement au quotidien, à chacun de leurs cycles de production, tout en améliorant leur productivité.



Chez Lectra, l'éco-conception est...

innovante • optimisée • collaborative • multidisciplinaire • sensible aux enjeux environnementaux •
au plus près des besoins utilisateurs • inspirée par l'industrie 4.0

5.1 Une éco-conception des produits

Nous nous engageons à éco-concevoir nos offres.

La durabilité est au cœur des réflexions de Lectra, dès les premières phases de développement des solutions.

En 2021, Lectra a réalisé un diagnostic d'éco-conception, avec le support du cabinet conseil spécialisé Apesa et le soutien de l'Agence Française de transition écologique (ADEME), de manière à quantifier l'ensemble des impacts environnementaux de ses solutions tout au long de leur vie, identifier les leviers et actions d'éco-conception les plus significatifs et mettre en œuvre des actions de réductions des répercussions environnementales.

Ainsi, chaque nouvelle génération d'équipements fait systématiquement l'objet d'une Analyse de Cycle de Vie (ACV) afin d'identifier, quantifier et réduire les impacts environnementaux sur l'ensemble des phases de vie des équipements. La mise en œuvre, par les équipes de R&D, de cette démarche méthodique permet d'orienter les efforts de conception sur les éléments les plus impactant en termes d'émission de gaz à effet de serre, tels que l'optimisation de la consommation matière (textiles ou cuir) par les clients, l'efficacité énergétique des équipements ou l'optimisation de la quantité d'acier utilisée pour fabriquer les équipements.

Les ingénieurs du bureau d'études conçoivent des innovations fonctionnelles en rupture par rapport aux pratiques du marché et déposent plusieurs brevets chaque année. Les performances des

nouveaux équipements sur chacune des dimensions du cycle de vie sont mesurées et améliorées à chaque nouvelle génération. La mise en œuvre d'une approche structurée d'éco-conception des équipements de Lectra, sur l'ensemble du cycle de vie de l'offre, permet de continuer à améliorer la proposition d'efficacité pour les clients, tout en améliorant le bilan environnemental de ces solutions.

La méthodologie suivie s'appuie sur les règles de l'art définies dans les normes ISO 14040 et ISO 14044 et se décompose en quatre phases principales interdépendantes :

- cadrage des objectifs et du domaine d'application ;
- analyse des flux élémentaires d'échange entre l'environnement et l'équipement, durant son cycle de vie ;
- modélisation des données et évaluation de l'impact environnemental du cycle de vie ;
- interprétation et restitution des résultats et des indicateurs mesurant les impacts potentiels sur l'air, l'eau et les ressources naturelles.

Tous les programmes de R&D sur les équipements intègrent désormais ces règles d'éco-conception et les premiers produits bénéficiant de cette démarche ont été commercialisés en 2023.

Une démarche similaire est à l'étude sur les logiciels, notamment pour optimiser les ressources cloud.

Objectif 2023-2025 : améliorer les processus d'éco-conception des équipements et extension aux offres logicielles.

La démarche d'éco-conception a été renforcée en 2023, notamment par la publication d'une charte éco-conception. Le Groupe s'engage à réaliser une analyse de cycle de vie pour chaque nouvelle gamme d'équipements permettant de suivre l'évolution de différentes mesures.

Nos engagements

- 01 Améliorer l'optimisation de la matière** : concentrer nos efforts sur l'aspect le plus critique de la réduction de l'impact environnemental de nos activités sur leur cycle de vie.
- 02 Amélioration continue** : s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue des équipements, logiciels et services, de questionnement et d'innovation permanente. Cette démarche passe par la formation et l'information des différents acteurs du processus.
- 03 Approche systémique** : concevoir son travail dans une approche systémique qui prend en compte des critères multiples et leurs interactions. Impliquer les clients et les fournisseurs dans la conception des équipements, logiciels et services.
- 04 Agir ensemble** : intégrer les clients et les fournisseurs à cette démarche afin de les impliquer sur le long terme.
- 05 Responsabilité sociale** : prendre en compte les impacts sociaux liés à la production et l'utilisation des équipements, logiciels et services (conformité, sécurité des systèmes).
- 06 Ressources** : s'assurer que le choix des matériaux et des matériels repose sur des critères environnementaux et sociaux tout au long de leur cycle de vie.
- 07 Eau, Air, Sols** : considérer l'eau, l'air et les sols comme des biens communs de l'humanité qu'il faut préserver et ne pas polluer tout au long du cycle de vie du produit ou du service.
- 08 Énergie** : minimiser la consommation énergétique tout au long du cycle de vie des équipements, logiciels et services. Privilégier les sources d'origine renouvelables et non polluantes.
- 09 Déchets** : minimiser les pollutions sur l'environnement et privilégier la recyclabilité du produit ou du service, ainsi que les résidus et emballages liés.
- 10 Santé** : prendre en compte les impacts sanitaires liés à la production et l'utilisation des équipements, logiciels et services (réduction des produits toxiques en fabrication).



5.2 Des produits et des services qui permettent aux clients de Lectra de réduire leur empreinte environnementale

Nous nous engageons à fournir à nos clients des produits et des services qui leur permettent de réduire leur impact environnemental.

Partenaire privilégié, Lectra a à cœur d'accompagner ses clients dans leur ambition de transformation face aux enjeux environnementaux d'aujourd'hui et de demain. Les solutions Lectra soutiennent leurs efforts de réductions des impacts environnementaux dès les phases de conception. De plus, les équipements de Lectra intègrent les contraintes de la réglementation REACh (**Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals**) et de celle relative aux minerais provenant de zones de conflit.

5.2.1. Optimisation des consommations de matière et réduction des déchets clients

Pleinement conscient des impacts environnementaux liés à la fabrication et au traitement du tissu, Lectra, au travers de son offre, accompagne ses clients dans l'optimisation de la consommation de matière, notamment de textile et de cuir, à chaque étape du processus.

Ainsi, quasiment toutes les solutions de Lectra ont un impact positif important en matière environnementale :

- **TextileGenesis** fournit une plateforme cloud qui permet aux marques de mode et aux fabricants de textile durable d'assurer une cartographie fiable, sécurisée et totalement digitale de la matière, de la fibre au consommateur, et ainsi d'en garantir l'authenticité et la provenance.
- **Kubix Link PLM** et **Yunique PLM** permettent d'améliorer la communication avec les fournisseurs, contribuant ainsi à une meilleure prise en compte collective de l'ensemble du cycle de vie des produits et à la réduction des déplacements. Elles supportent le processus de traçabilité en facilitant le stockage et l'identification des éléments de conformité RSE concernant les fournisseurs et/ou matériaux.

- **AccuMark** et **Modaris**, grâce à leur capacité de vérification intégrée, éliminent les erreurs, raccourcissent les délais de création et évitent le gaspillage au stade de la production. Pour aller plus loin, l'application cloud **Quick Estimate** permet aux utilisateurs de **Modaris** de mesurer le tissu utilisé pour chaque vêtement.
- **Quick Nest** et **Flex Nest**, applications cloud d'optimisation de la matière, incluent des algorithmes logiciels qui organisent le placement des pièces à découper et améliorent continuellement le taux d'utilisation de matières, permettant également d'améliorer les processus d'approvisionnement en commandant les quantités exactes de tissus nécessaire à la production.
- **Retviews**, solution de benchmark automatisée, permet, grâce à une meilleure connaissance du marché, d'optimiser les futures collections pour répondre au juste besoin du marché (réduction de la part des invendus et du gaspillage associé).
- **Virga**, coupe directement le tissu en monopli, sans besoin de plastiques et de papier tels qu'utilisés par les précédentes générations. Ses lames de découpe ont une durée de vie plusieurs fois supérieure à celles des lames antérieures.
- **Vector**, **Atria**, et **FocusQuantum**, les équipements de coupe tissus permettent de faire des découpes bord à bord pour réduire les chutes de matériaux.
- **Versalis**, pour la découpe du cuir, dispose de systèmes optiques qui analysent la qualité du cuir, pour limiter le nombre de pièces perdues en raison de défauts d'aspect et dispose également d'algorithmes qui optimise le placement des pièces pour améliorer le taux d'utilisation de la matière.

5.2.2. Fabrication à la demande

Lectra va plus loin avec ses offres de production à la demande, *Fashion On Demand by Lectra* et *Furniture On Demand by Lectra*. Les vêtements et les meubles ne sont plus fabriqués à l'avance, mais une fois achetés par les consommateurs, réduisant les risques d'invendus et donc de déchets. Les produits peuvent facilement être personnalisés, voire réalisés sur mesure.

Ces technologies de production à la demande, l'offre de Lectra la plus aboutie en matière de RSE, permettent aux marques de fabriquer uniquement les quantités nécessaires, en n'ayant pas de stock à détruire et de produire à proximité, en limitant les transports.

5.2.3. Certification FSC (Forest Stewardship Council) des consommables papier.

Lectra a fait certifier « FSC Chaîne de contrôle » ses principales filiales européennes France, Italie, Espagne et Portugal en septembre 2023. Le certificat « Chaîne de Contrôle » FSC permet de s'assurer de la traçabilité des matériaux FSC à chaque étape du processus de production, depuis la forêt jusqu'au produit fini, en incluant toutes les étapes successives de traitement, de transformation, de fabrication et de distribution.

Grace à cela le Groupe peut maintenant proposer à ses clients des consommables papier FSC, pour ses équipements.

5.2.4. Services 4.0

Loin d'être immatériel, le monde digital exerce une pression importante sur les ressources naturelles et représente d'ores et déjà une part importante - et en croissance exponentielle - de la consommation énergétique dans le monde. La responsabilité numérique est un enjeu émergent, qui a vocation à prendre de l'importance à l'avenir, le Groupe a donc souhaité l'intégrer dès à présent parmi ses principaux enjeux, afin de le rendre visible, alors même que la réflexion débute sur le sujet, chez Lectra, comme chez les principaux opérateurs spécialisés.

Lectra intègre désormais des services 4.0 qui se basent à la fois sur les données collectées, l'intelligence artificielle et l'expertise des équipes de Lectra. Leur exploitation permet d'optimiser au plus juste les usages des clients, la maintenance et les intervalles de remplacement de pièces d'usure, avec pour bénéfice une réduction d'ensemble de l'empreinte matière.

Derrière les services en ligne et les services cloud déployés par Lectra pour ses clients dans le cadre de la stratégie Lectra 4.0, se trouvent des datacenters qui permettent de stocker les données et d'exécuter les algorithmes nécessaires à la performance des offres de Lectra. Ces datacenters sont hébergés chez des opérateurs spécialisés dans la fourniture de services cloud, notamment Microsoft, Amazon, Google et OVH.

Indicateurs de suivi

Pourcentage des interventions menées à distance sur les équipements et les logiciels	2023	2022	2021	2020
	Marque Lectra	86 %	86 %	85 %
Marque Gerber	55 %	46 %	na	na

Objectif 2023-2025 : développer des tableaux de bord qui mesurent l'impact environnemental des équipements et solutions Lectra chez chaque client et intégrer dans les processus de vente et de services l'accompagnement systématique des clients pour les aider à réduire leur impact environnemental.

5.2.5. Réduction des émissions de CO2

Trois axes prioritaires ont été identifiés par Lectra pour réduire les émissions de CO₂ :

- L'efficacité énergétique des équipements : réduire la consommation électrique des équipements est au cœur des démarches d'éco-conception du Groupe. Lectra accompagne ses clients dans l'optimisation de l'efficacité globale de ses équipements avec un paramétrage optimisé et à l'usage de consommables dédiés qui réduisent significativement la consommation d'énergie. Grâce à cela Lectra accompagne ses clients dans leur démarche de sobriété énergétique et de réductions des émissions de Gaz à Effet de Serre GES (scope 2). Les mesures effectuées sur la nouvelle génération d'équipements écoconçus démontrent une diminution de la consommation énergétique par rapport à l'ancienne génération, pouvant aller jusqu'à 35%.
- L'approvisionnement local et le transport : le plan d'optimisation des émissions de CO₂ inclut également l'approvisionnement de la majorité des pièces auprès de fournisseurs locaux, des stocks de pièces situés dans les régions où sont implantés les clients. Ainsi, 95 % des composants pour le site de production de Bordeaux-Cestas (France) proviennent de fournisseurs européens. Pour réduire les émissions de GES, les livraisons sont regroupées, les itinéraires les plus sobres en carbone sont retenus et le transport maritime est privilégié.
- Maintenance à distance : les services 4.0, quant à eux, favorisent des diagnostics distanciels réduisant l'empreinte environnementale associée aux déplacements. Sur les équipements de marque Lectra, avec l'industrialisation des méthodes d'interventions à distance pour la très grande majorité des opérations de support ou de maintenance, et le développement de tutoriaux vidéo extrêmement détaillés, la majorité des interventions sont désormais menées à distance. Cette démarche est mise en place progressivement sur les équipements de marque Gerber.

5.3 Des offres sûres, accessibles et simples à utiliser

Nous nous engageons à proposer des offres sûres, accessibles et simples à utiliser.

Lectra développe des équipements dotés de systèmes de sécurité très performants, afin de garantir la sécurité des opérateurs.

De plus, le Groupe s'attache à rendre ses équipements accessibles pour tout type d'utilisateur. Cela se traduit par un travail sur l'ergonomie et la facilité de manipulation, comprenant une interface utilisateur en plusieurs langues, accessible aux non-voyants et utilisable par les illettrés grâce à des pictogrammes,

5.3.1. Une sécurité optimale des équipements pour les utilisateurs

Les équipements industriels produits par le Groupe peuvent exposer leurs utilisateurs à certains risques. Les équipes de recherche et développement intègrent, depuis de nombreuses années, dès la conception des équipements, la sécurité des futurs utilisateurs.

La capacité d'innovation des équipes de Lectra concourt à la conception de dispositifs de sécurité très performants, ce qui a permis d'intégrer un radar de détection de mouvements des utilisateurs, autorisant des arrêts d'urgence immédiats en cas de comportements inadaptes de ces derniers. Ce système, qui améliore encore les performances des dispositifs de sécurité antérieurs, est aujourd'hui fourni en standard ou en option sur la plupart des équipements depuis 2018.

De plus, après deux années de travail en collaboration avec l'INERIS, fin 2023 Lectra a obtenu la certification « CE de type » de sa nouvelle commande numérique entièrement conçue en interne. Lectra devient ainsi le premier fabricant d'équipement à obtenir cette certification, qui est la garantie qu'un composant est développé de manière conforme aux différentes normes de sécurité.

Ces dispositifs de sécurité intégrés sont complétés d'un accompagnement assuré par les experts techniques de Lectra qui installent, démarrent et assurent la maintenance des équipements sur les sites clients. La formation initiale des opérateurs du client intègre l'ensemble des règles de sécurité applicables, dans les phases de production, comme dans celles de télémaintenance, assurées par les équipes de Lectra. Dans le cadre des contrats de service proposés aux clients, un audit régulier de leurs installations, intégrant l'ensemble des dispositifs de sécurité embarqués, est réalisé par les experts techniques de Lectra.

Les organismes de contrôle sont unanimes sur la conformité et sécurité des équipements Lectra qui sont certifiés selon différentes réglementations permettant leur exportation sur tous les continents.

5.3.2. Politique Globale de Sécurisation des Systèmes d'Information du Groupe

En 2022, le Groupe s'est doté d'un département Cybersécurité. En s'appuyant sur une analyse de l'ensemble des risques de sécurité du système d'information du Groupe menée en 2022, un plan d'action structuré, mondial, a été déployé afin de sécuriser l'ensemble des données traitées par le Groupe ainsi que les offres développées.

Une nouvelle politique de sécurisation du système d'information a été publiée en 2023. Elle s'appuie sur un système de management de la sécurité de l'information, des procédures visant à sécuriser les données, la mise en œuvre de mesures techniques, la diffusion de bonnes pratiques et un processus documenté et testé de gestion des incidents de sécurité.

La gouvernance relative à la protection des données personnelles est sous la responsabilité du département Cybersécurité, qui a pour mission de construire, tenir à jour et animer le dispositif de protection de données personnelles. Ce dispositif s'aligne sur les enjeux de réduction des risques stratégiques du Groupe. Ainsi le Groupe s'engage, pour ses propres activités et pour celles menées pour le compte de ses clients, à assurer un niveau optimal de protection des données et à se conformer aux lois et aux réglementations applicables en matière de traitement de données personnelles.

Concernant la sécurité des offres, les experts internes développent et opèrent des applications sûres, contrôlées quotidiennement afin de remédier immédiatement à toutes vulnérabilités détectées tout au long du processus de développement dans un environnement en perpétuelle évolution.

L'un des trois piliers de la politique de sécurisation du système d'information en complément de la sécurité des données et de celle du système d'information est la sensibilisation du personnel, c'est pourquoi 89 % des collaborateurs du groupe ont suivi au moins une formation en sécurité de l'information en 2023.

Indicateurs de suivi

	2023	2022
Collaborateurs ayant suivi une formation à la sécurité de l'information	89 %	20 %
	2023	2022
Durée de traitement d'une demande d'exercices de droits (demande d'accès, suppression de données..)	4.06 jours (pour 44 demandes)	7.0 jours (pour 12 demandes)

6. Une culture de travail inclusive, plurielle et stimulante

L'engagement et l'excellence des équipes constituent la pierre angulaire de la réussite de Lectra. Il s'agit tout autant de cultiver et de faire grandir les talents existants, que d'attirer et de retenir ceux dont Lectra aura besoin demain, en assurant une ouverture aux autres dans une entreprise porteuse d'une grande diversité au sein de ses équipes. De plus, la stratégie d'acquisition mise en œuvre par le Groupe au fil des années a eu des impacts significatifs pour Lectra, marqués par une forte évolution des effectifs, une internationalisation des organisations et l'intégration de sociétés de tailles et de cultures différentes.

C'est pourquoi le Groupe déploie un projet favorisant le partage d'une culture commune, dans l'ensemble des pays : **The Lectra Way**.

La Direction des ressources humaines déploie depuis 2022, de nombreux plans d'actions, dont la mise en œuvre d'un nouveau système d'information (SIRH) soutenant la gestion des ressources humaines. Ce déploiement a conduit à faire converger les pratiques

en termes de rémunérations, de recrutement, d'intégration, de suivi de la performance, de développement des compétences et de gestion des carrières.

Plusieurs autres projets ont vu le jour au cours des trois dernières années, notamment la mise en place de modalités de télétravail en Europe et dans les Amériques, l'organisation d'enquêtes d'engagement et la mise en place d'un système de cooptation pour faciliter les recrutements.

Le contexte international du marché de l'emploi a, par ailleurs, évolué de manière significative, fortement impacté par une pandémie mondiale qui a rebattu les cartes du rapport au travail, notamment pour les jeunes générations. Plus que jamais, les entreprises doivent proposer un cadre motivant, porteur de sens et de valeurs pour leurs collaborateurs. Afin de renforcer le positionnement de Lectra et affirmer ses ambitions, la Direction des ressources humaines a publié en 2023 une charte (« **La Charte des ressources humaines** »).

OBJECTIFS

Cette charte décline les principes généraux qui supportent la politique ressources humaines du Groupe. Elle s'applique à l'ensemble des sociétés du Groupe et garantit un traitement équitable pour tous les collaborateurs.

La charte expose les valeurs et engagements de Lectra destinées à **fidéliser les talents, développer l'attractivité de l'entreprise et assurer une culture d'entreprise respectueuse des différences et de la diversité, ouverte à l'expérimentation, à l'équilibre entre vie privée et professionnelle et dotée d'une éthique des affaires sans compromis.**

Elle s'inscrit également dans le respect :

- de la Déclaration Universelle des droits de l'homme ;
- de la convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant ;
- des directives de l'OCDE auxquelles entre autres la France adhère ;
- des 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies ;
- des obligations administratives, sociales et fiscales prévues dans le pays où le Groupe est implanté.

Et plus particulièrement, **Lectra s'engage à appliquer et respecter les dispositions des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT)** couvrant les domaines suivants :

- l'abolition effective du travail des enfants ;
- l'élimination de toute forme de travail forcé et obligatoire ;
- un milieu de travail sécurisé et salubre ;
- l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession ;
- la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective.

6.1 Les mêmes opportunités pour chacun

Nous nous engageons à offrir les mêmes opportunités à chacun et appliquons une politique de tolérance zéro en matière de discrimination et de harcèlement.

Lectra s'efforce de promouvoir une politique ouverte, inclusive, diverse, offrant une place à chacun. La diversité des profils assure l'ouverture sur le monde et garantit la représentativité de la société civile au sein des équipes de Lectra. La multiplicité des expériences et des histoires personnelles est le terreau de la richesse des compétences et l'assurance de conserver un leadership inspiré, sur des marchés en prise directe avec un monde en pleine mutation. Lectra, dont les équipes sont réparties dans 37 pays, valorise la

diversité à tous les niveaux, et proscriit toute idée ou pratique de discrimination entre les personnes, notamment en raison du sexe, de l'âge, d'un handicap, de la religion, de l'origine ethnique, de l'origine sociale ou de la nationalité.

L'enquête d'engagement *Your Voice* 2023 souligne notamment cet atout de l'entreprise puisque 75 % des collaborateurs y ont exprimé une perception positive (71 % en 2022) du respect de la diversité et de la différence.

Par ailleurs, le Groupe n'a jamais fait l'objet de condamnation pour corruption, non-respect de la liberté d'association ou du droit de négociation collective, ou encore de condamnation en lien avec le travail illégal, forcé ou obligatoire d'enfants ni de discrimination à l'embauche.

6.1.1. Égalité entre les femmes et les hommes

Lectra veille au respect d'une totale égalité de traitement dans la gestion des recrutements et des carrières. La Société engage régulièrement à ce titre des négociations portant sur l'égalité professionnelle, qui aboutissent soit à un accord valable pour plusieurs années, soit à un plan d'actions d'une durée d'un an fondé sur des objectifs de progression clairement énoncés.

A l'instar de 2022, les femmes représentent 36 % de l'effectif au 31 décembre 2023, du fait notamment de la forte représentation de métiers techniques au sein de l'entreprise, nécessitant des formations initiales pour lesquelles la représentativité féminine est structurellement en retrait.

En application de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018 visant notamment à supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes en France, Lectra obtient par ailleurs une note globale de 94/100 à l'Index d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes se positionnant ainsi au niveau des entreprises les plus vertueuses en ce domaine, et confirmant l'attention constante de Lectra en la matière depuis de nombreuses années.

Les instances dirigeantes du Groupe sont constituées des membres du Comité exécutif auxquels s'ajoute l'équipe de direction, soit

65 personnes. Elles comprennent 29 % de femmes, (24% en 2022). Le Comité exécutif du Groupe est quant à lui composé au 31 décembre 2023 de 16 membres, dont cinq femmes, améliorant le taux de féminisation qui s'établit à 31 % (27% en 2022). L'ambition de Lectra est de parvenir à faire converger la mixité de cette population au même niveau que celle du Groupe (36 %) avant la fin de l'année 2025.

La comparaison brute des rémunérations, qui comporte de nombreux biais, notamment liés aux différences culturelles entre les régions du monde, fait apparaître des rémunérations des femmes inférieures de 17,0% à celles des hommes. Cependant un examen des 100 rémunérations les plus élevées du Groupe réduit cet écart à 8,1%, soulignant un accès plus équilibré des femmes et des hommes à des postes de niveau élevé au sein des organisations de Lectra.

Objectifs 2023-2025 : Mettre en place un Code de conduite et une procédure d'alerte, et des plans internes d'information et de formation, dans une logique identique à celle de l'éthique des affaires.

Indicateurs de suivi

Par tranche d'âge, la répartition de l'effectif est la suivante :

Tranche d'âge	Au 31/12/2023 (% de l'effectif total)	Au 31/12/2022 (% de l'effectif total)	Au 31/12/2021 (% de l'effectif total)
< 29 ans	12 %	11 %	9 %
30-39 ans	25 %	25 %	26 %
40-49 ans	29 %	29 %	28 %
50-59 ans	24 %	27 %	27 %
Plus de 60 ans	10 %	9 %	10 %

Taux de représentativité des femmes	Au 31/12/2023 (% de l'effectif total)	Au 31/12/2022 (% de l'effectif total)	Au 31/12/2020 (% de l'effectif total)
Dans les effectifs du Groupe	36 %	36 %	36 %
Au sein du Comité exécutif	31 %	27 %	29 %
Au sein des instances dirigeantes du Groupe	29 %	24 %	24 %

	2023	2022	2021
Taux de réponses positives à la question de l'enquête <i>Your Voice</i> portant sur le respect de la diversité et la différence	75 %	71 %	-

Écart de rémunération femme / homme	Au 31/12/2023 (% de l'effectif total)	Au 31/12/2022 (% de l'effectif total)	Au 31/12/2021 (% de l'effectif total)
Dans l'effectif du Groupe	17,0 %	17,1 %	17,2 %
Sur les 100 rémunérations les plus élevées	8,1 %	4,0 %	3,3 %

	2023	2022	2021
Part de femmes qui se sont vues attribuer des stock-options	29 %	28 %	28 %

6.2 Un environnement de travail propice à l'engagement des collaborateurs

Nous nous engageons à favoriser un environnement de travail propice à l'engagement des collaborateurs.

6.2.1. Des collaborateurs associés à la réussite de l'entreprise dès le premier jour

Les nouveaux collaborateurs bénéficient d'un parcours d'intégration basé prioritairement sur leur participation au **Lectra Together**, séminaire d'accueil, durant lequel la stratégie de Lectra, son organisation, ses marchés et ses produits leur sont présentés. Ces séminaires, d'une durée de deux à cinq jours selon les profils, auxquels ont participé 210 personnes en 2023, s'adressent à l'ensemble des collaborateurs du Groupe partout dans le monde et se déroulent plusieurs fois par an sur le site Bordeaux-Cestas (France), véritable épicerie du Groupe, où se focalisent de très nombreuses expertises au sein d'un site d'environ 800 personnes.

Les collaborateurs ont ensuite d'autres occasions de rencontres et d'échanges avec leurs pairs ou le management, lors des événements, mondiaux ou locaux, qui ponctuent l'année.

Les membres du Comité exécutif échangent ainsi régulièrement avec l'ensemble des collaborateurs au travers de prises de parole organisées tout au long de l'année. Ces sessions (les *Town hall meetings*) sont l'occasion de transmettre des informations relatives aux résultats, à la stratégie, aux acquisitions, ou encore aux différents succès des équipes. Ces réunions sous format digital sont systématiquement accompagnées d'un temps consacré aux questions-réponses réalisées en direct pour permettre à chacun de s'exprimer et d'échanger librement et anonymement avec les membres du Comité exécutif.

En 2023, quatre *Town hall meetings*, chacun décliné sur trois sessions (en français et en anglais et à différents horaires pour permettre à chacun de participer selon sa langue et sa localisation) ont réuni environ 1 400 collaborateurs à chaque fois. Les sessions sont, par ailleurs, enregistrées et mises à disposition de tous.

6.2.2. Mesure de l'implication et de la satisfaction des collaborateurs

Depuis 2022, le Groupe organise annuellement, une enquête mondiale d'engagement du personnel, *Your Voice*. C'est l'occasion pour chaque collaborateur de s'impliquer dans la définition et l'amélioration du cadre de travail. L'édition 2023 a confirmé un taux de participation et d'engagement des équipes sensiblement supérieurs aux résultats habituellement constatés par le prestataire en charge de l'enquête.

De nombreux domaines d'actions sont identifiés grâce à *Your Voice*. Les plans d'actions coconstruits avec les équipes concourent à l'évolution de la culture et des pratiques de l'entreprise au travers d'une démarche participative et itérative d'amélioration continue destinée à cultiver de façon durable l'engagement des collaborateurs.

6.2.3. Rétribution et reconnaissance

Lectra conduit une politique de rémunération équitable, principalement fondée sur la reconnaissance du mérite et de la performance. La politique de révision des rémunérations tient compte de la performance individuelle et collective, ainsi que des niveaux d'inflation, de l'évolution du marché du travail et du respect des législations et règles en vigueur dans chaque pays. Le fort niveau d'inflation constaté en 2022 dans la plupart des

pays du monde a impacté directement le pouvoir d'achat des collaborateurs. Afin de tenir compte de cette situation et maintenir le fort niveau d'engagement des équipes, Lectra a appliqué, le 1^{er} juillet 2022 et le 1^{er} janvier 2023, dans ces pays, une politique d'augmentation générale complétant les mesures mises en place au 1^{er} janvier 2022.

L'association des collaborateurs à la réussite de Lectra se concrétise par ailleurs dans la politique de rétribution du Groupe, dont plusieurs composantes sont directement liées à la performance de Lectra :

- 38 % des effectifs bénéficient d'un système d'intéressement basé sur la performance du Groupe. Pour la Société, ces critères sont alignés sur ceux qui concourent au calcul des parties variables de la rémunération des principaux cadres dirigeants de Lectra ;
- 17 % des collaborateurs ont une part variable dans leur rémunération, dont le paiement est fonction de l'atteinte d'objectifs mondiaux, régionaux, ou individuels. Lorsque la rémunération est composée d'une partie fixe et d'une partie variable, les objectifs et les règles de calcul correspondant à la partie variable sont fixés au début de chaque année pour l'année en cours, en lien direct avec la stratégie, les enjeux et la nature des missions confiées au collaborateur.

S'ajoutent éventuellement à la rémunération des avantages en nature liés à la fonction exercée, tels que l'usage d'une voiture.

Lectra a développé depuis de nombreuses années une politique d'association sélective à son capital par l'attribution de plans d'options de souscription d'actions. Au 31 décembre 2023, 341 personnes (dont 12 anciens collaborateurs du Groupe) bénéficient d'options de souscriptions d'actions.

La politique de reconnaissance envers les collaborateurs et les équipes n'est cependant pas limitée à des mesures de nature financière. Lectra intègre dans sa culture la reconnaissance individuelle et collective dans certains rituels.

6.2.4. Un cadre de travail stimulant et des missions valorisantes

Le Groupe offre un environnement de travail particulièrement motivant dans un contexte multiculturel, des clients dans plus de 100 pays et des équipes regroupant 63 nationalités. Il s'est toujours attaché à mettre en place des conditions de travail optimales pour donner à ses collaborateurs un environnement professionnel de qualité et leur permettre de réussir dans leurs missions. Ces conditions matérielles de travail recueillent 72 % d'opinions positives dans l'enquête *Your Voice* 2023.

Par ailleurs, le succès de Lectra dépend en grande partie de l'épanouissement de ses collaborateurs et de sa capacité à leur proposer des missions stimulantes au contenu varié ce qui est également plébiscité dans l'enquête *Your Voice* 2023 qui met en évidence 73 % d'opinions positives à propos de l'intérêt du travail confié.

6.2.5. De nombreuses possibilités de mobilité

Lectra propose depuis de nombreuses années des parcours de carrière individualisés et adaptés aux besoins de chacun de ses collaborateurs. Lectra encourage la mobilité vers de nouvelles fonctions, tant au niveau national qu'international, à chaque fois que cela est possible. Ainsi, sur les 331 postes pourvus en CDI en 2023, 16% d'entre eux (52) l'ont été par mobilité interne. Des *Talent Reviews* ont été organisées en 2023 au sein de toutes les équipes pour contribuer à la construction de parcours individuels de développement.

02 - DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Par ailleurs, les opportunités de postes offertes chez Lectra sont publiées et accessibles à tous les collaborateurs sur le site internet du Groupe.

6.2.6. Le déploiement d'une culture favorisant l'engagement : *The Lectra Way*.

La stratégie d'acquisition mise en œuvre par le Groupe au fil des années a eu des impacts significatifs pour Lectra, marqués par une forte évolution des effectifs, une internationalisation des organisations et l'intégration de sociétés de tailles et de cultures différentes. Dès l'acquisition de Gerber (650 collaborateurs), Lectra a réalisé un diagnostic culturel visant à identifier les similitudes et les différences existantes. Les conclusions de cette étude ont incité le Groupe à définir une vision de sa culture de demain. Trente-six *change makers*, tous collaborateurs de l'entreprise, ont participé à une réflexion sur les principaux enjeux culturels à l'issue de laquelle ils ont proposé des comportements à développer. Les nouveaux comportements, en accord avec les principes fondamentaux et les

valeurs du Groupe et en cohérence avec la stratégie RSE du Groupe, forment collectivement la nouvelle culture partagée, *The Lectra Way*. Cette culture met l'accent sur la communication, la confiance et la collaboration, favorisant ainsi l'engagement des équipes.

Durant l'année 2023, une équipe pluridisciplinaire a préparé les étapes d'appropriation de *The Lectra Way*, avec le concours des *change makers*, des coachs internes et des Ressources Humaines, l'objectif étant d'analyser **les axes de progrès identifiés** par l'enquête *Your Voice* et d'initier l'élaboration de plans d'actions spécifiques basés sur la nouvelle identité culturelle. Des communications ont également été réalisées auprès de l'ensemble des équipes.

Objectifs 2023-2025 : améliorer davantage l'environnement de travail, au travers d'un plan d'action global et de plans d'actions propres à chaque équipe.

Indicateurs de suivi

Principaux résultats de l'enquête d'engagement des collaborateurs "*Your Voice*".

Pourcentage d'opinions positives :	Au 31/12/2023 (% de l'effectif total)	Au 31/12/2022 (% de l'effectif total)	Au 31/12/2021 (% de l'effectif total)
Taux de participation	80 %	81 %	n/a
Taux d'engagement des équipes	65 %	64 %	n/a
Dont :			
1/ "Fierté de travailler pour Lectra"	77 %	80 %	n/a
2/ "Projection professionnelle au sein de Lectra pour plusieurs années"	65 %	65 %	n/a
3/ "Recommandation de Lectra en tant qu'employeur"	66 %	63 %	n/a

6.3 Un équilibre entre vie personnelle et professionnelle

Nous nous engageons à favoriser un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Le bien-être des collaborateurs repose particulièrement sur une organisation du travail qui respecte l'équilibre vie professionnelle et vie privée, tout en tenant compte du type d'activité exercée.

Les contrats de travail à temps plein sont largement privilégiés et concernent 96,7 % de l'effectif. En règle générale, le travail à temps partiel est mis en place uniquement à la demande des collaborateurs. Aucun collaborateur n'a de contrat de travail prévoyant le recours au travail de nuit. Pour autant, certains contextes exceptionnels (par exemple la surveillance des systèmes d'information), peuvent requérir un travail de nuit ou de week-end, ou la mise en place d'astreintes de certaines équipes.

Lorsque des contraintes opérationnelles nécessitent des organisations de travail particulières, Lectra favorise la négociation sociale afin d'aboutir à des accords équilibrés permettant un consensus et une adhésion des collaborateurs. Ainsi, en 2022, un

accord autorisant une organisation en deux équipes successives des ateliers de fabrication a été signé pour le site industriel de Cestas (France).

D'autres initiatives contribuent directement aux équilibres entre vie professionnelle et vie personnelle :

- déploiement d'une politique de télétravail en Europe et dans les Amériques ;
- publication d'une charte du droit à la déconnexion, également issue d'un accord signé en France ;
- signature en France d'un accord portant sur l'égalité femmes hommes, la qualité de vie et les conditions de travail 2023-2025 qui contient notamment des mesures visant à faciliter l'accès à des crèches accueillant les jeunes enfants des collaborateurs, simplifiant ainsi les contraintes liées à la parentalité.

Objectifs 2023-2025 : revoir la politique de télétravail pour l'adapter à chaque métier et mettre en place des mesures assurant le droit à la déconnexion.

Résultats de l'enquête d'engagement des collaborateurs "*Your Voice*".

Pourcentage d'opinions positives :	Au 31/12/2023 (% de l'effectif total)	Au 31/12/2022 (% de l'effectif total)	Au 31/12/2021 (% de l'effectif total)
Équilibre entre vie professionnelle et vie privée	68 %	62 %	n/a

6.4 Un développement durable des talents, de l'expertise des équipes et des trajectoires professionnelles

Nous nous engageons à développer durablement les talents, l'expertise des équipes et les trajectoires professionnelles.

Depuis sa création, Lectra investit ainsi dans la formation de ses collaborateurs pour leur permettre d'évoluer au sein de l'entreprise en développant leurs connaissances et savoir-faire.

L'offre Lectra est intrinsèquement porteuse d'une très forte expertise et adresse des problématiques complexes de conception de produits, de collaboration inter-métiers et d'optimisation des processus de production de ses clients. Cette offre, qui combine plusieurs dimensions (logiciels, équipements industriels, données et services), est déclinée sur chacun des trois marchés stratégiques du Groupe : la mode, l'automobile et l'ameublement. La crédibilité de Lectra, en tant qu'expert des métiers de ses clients, repose fortement sur l'expérience vécue par chaque client dans ses rapports avec les équipes du Groupe. L'expertise de ses collaborateurs implique, au-delà d'une connaissance approfondie des marchés adressés, une parfaite maîtrise des offres et des technologies.

La présence mondiale de Lectra et la proximité avec ses clients nécessitent de constituer et de conserver des équipes compétentes dans de nombreux pays, sur des marchés compétitifs. Pour favoriser sa croissance organique, Lectra capitalise sur sa capacité à attirer des talents et à accompagner leur évolution durablement dans l'entreprise, en s'appuyant sur une politique de recrutement ambitieuse, mettant en œuvre des actions visant à améliorer la qualité de vie de chacun. Le dynamisme du secteur de la technologie et l'expertise des profils recherchés sont des facteurs supplémentaires de tension. Des délais de recrutement trop longs seraient nuisibles à l'organisation des équipes dans les différents pays. De même, un *turnover* important fragiliserait cette organisation.

En 2023, le Groupe a ainsi mis en œuvre ou maintenu les actions suivantes :

- Système mondial de cooptation de recrutement ;
- Participation à des forums écoles et événements régionaux ;
- Intervention de *speakers* Lectra dans des communautés techniques / éducatives ;
- Déploiement du module recrutement du SIRH ;
- Mise en œuvre d'une marque employeur.

6.4.1. Suivi de la performance individuelle

Le souhait de favoriser un dialogue permanent entre les collaborateurs et le management se concrétise par l'évolution du système de revue de la performance individuelle, et favorise un modèle de feedback continu, également intégré dans la formation au management issue du programme de *The Lectra Way*. Les collaborateurs du Groupe bénéficient d'un entretien annuel d'évaluation avec leur manager qui mesure la performance de l'année écoulée et permet de fixer des objectifs pour l'année à venir. Cette pratique, partie intégrante de la politique ressources humaines est soutenue par un module intégré au SIRH depuis 2022. Des informations individuelles portant sur la projection de carrière issues des entretiens professionnels proposés tous les deux ans aux collaborateurs de Lectra en France font, depuis 2023, également l'objet d'un module intégré au SIRH de Lectra.

6.4.2. Intégration et formation continue

Depuis près de trente ans, Lectra investit massivement dans la formation de ses collaborateurs et met en œuvre une politique favorisant les parcours professionnels et l'accompagnement dans l'évolution de leurs connaissances et de leur savoir-faire des collaborateurs. La création, en 2005, du centre mondial de formation interne *Lectra Academy* à Bordeaux-Cestas (France) a constitué une étape importante, qui a permis de mettre en place des actions d'envergure

au niveau mondial pour adapter et cultiver les compétences professionnelles et les savoir-faire métier, renforcer l'attractivité de Lectra, et diffuser la culture de l'entreprise. Les créations, en 2018 d'une équipe *sales effectiveness*, puis en 2021 d'une équipe *customer success enablement* sont venues renforcer le dispositif en place, favorisant l'organisation de formations ciblées de haut niveau pour les collaborateurs intervenant dans le domaine commercial et le support aux clients. Ces dispositifs enrichissent le large éventail de formations proposé aux collaborateurs du monde entier, en présentiel ou par *e-learning*. Le Groupe a étendu la formation technique aux nouvelles technologies, à l'offre de Lectra et aux métiers de ses clients pour ses autres équipes, notamment celles de recherche et développement.

Lectra propose également l'accès à une plateforme de contenus de formations accessibles à l'ensemble de ses collaborateurs. Cet outil propose des sensibilisations, des formations voire des certifications dans des domaines de compétences divers et ouverts. À intervalles réguliers, de nouveaux contenus sont partagés, en lien avec l'activité du Groupe et les besoins identifiés auprès des équipes.

Par ailleurs, ses trois dernières années, Lectra a renforcé la formation et la sensibilisation de ses collaborateurs sur des sujets de conformité tels que la protection des données personnelles, la lutte contre la fraude, la corruption et le blanchiment par le biais de modules spécialisés dispensés lors de plusieurs campagnes annuelles.

En 2023, l'investissement du Groupe dans la formation de ses équipes a représenté 3,6 millions d'euros (3,2 millions d'euros en 2022), soit 2 % de la masse salariale du Groupe (1,8 % en 2022).

6.4.3. Faire des collaborateurs les ambassadeurs de Lectra grâce à une politique incitative de cooptation

Le développement de Lectra implique de nombreux recrutements. Dans ce contexte, le Groupe a lancé, fin 2021, une démarche de cooptation qui permet de capitaliser sur les réseaux professionnels et personnels de ses collaborateurs et de renforcer, par leur intermédiaire, l'attractivité de Lectra sur le marché de l'emploi. Elle stimule également l'engagement des équipes et contribue à développer des comportements d'ambassadeurs de Lectra. Cette politique de cooptation a ainsi permis le recrutement direct de 50 nouveaux collaborateurs depuis son lancement fin 2021.

6.4.4. Une politique de recrutement ambitieuse

Pour répondre à ses importants besoins en recrutement, le Groupe combine l'expertise d'une équipe dédiée avec la connaissance locale du marché, via des équipes ressources humaines locales et/ou des cabinets de recrutement, partenaires de Lectra sur le long terme, implantés dans les différents pays où Lectra opère.

Dans un contexte économique mondial dégradé, le volume de recrutement de 2023 reste soutenu. 44 % de ces recrutements ont été effectués en France, 30 % dans le reste de l'Europe, 13 % en Asie-Pacifique, 13 % dans les Amériques.

Le développement de la marque employeur Lectra, au travers de brochures, de *guidelines* éditoriales, de textes descriptifs pour la mise à jour des offres d'emploi, de *tips* pour les réseaux sociaux, d'une vidéo marque employeur, d'une page [Travailler chez Lectra](#) du site Internet de l'entreprise a également contribué à l'attractivité du Groupe.

Objectifs 2023-2025 : entrer dans une démarche d'amélioration continue et renforcer les plans de formation des équipes pour leur permettre de maîtriser les technologies de l'Industrie 4.0.

02 - DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Indicateurs de suivi

(en nombre de personnes)	2023	2022	2021*
Recrutements	331	398	222
dont contrats à durée indéterminée (CDI)	307	366	192
dont contrats à durée déterminée (CDD)	24	32	49
Proportion de CDI par rapport au total des recrutements	93 %	92 %	86 %

(*) Périmètre Lectra 2020 (avant acquisition de Gerber, Neteven et Gemini)

Tranche d'âge	Au 31/12/2023 (% de l'effectif total)	Au 31/12/2022 (% de l'effectif total)	Au 31/12/2021* (% de l'effectif total)
< 29 ans	30 %	30 %	39 %
30-39 ans	38 %	37 %	38 %
40-49 ans	22 %	22 %	16 %
50-59 ans	8 %	9 %	8 %
60 ans et plus	2 %	2 %	0 %

(*) Périmètre Lectra 2020 (avant acquisition de Gerber, Neteven et Gemini) en 2021

(en nombre de personnes)	2023	2022	2021
Nombre moyen mensuel de postes ouverts au recrutement en CDI non pourvus	173	173	-

Le tableau précédent indique également l'attachement de Lectra à recruter des jeunes, qui représentent près de 30 % des recrutements, à leur offrir des missions stimulantes, un cadre de travail agréable ainsi qu'un parcours de carrière attractif.

A ce titre et afin d'accroître sa visibilité près des jeunes diplômés, le Groupe :

- participe régulièrement à des forums emploi et écoles, notamment en France ;
- diffuse des offres de stage et d'alternance dans des écoles cibles afin d'accueillir des stagiaires (82 en 2023) et des apprentis et contrats de professionnalisation (47 alternants en 2023, en France uniquement) ;
- entretient des partenariats avec des écoles à travers le monde qui forment leurs étudiants sur des solutions Lectra.

Nombre de départs

Le total des départs inclut les départs à la retraite, les départs à l'initiative du collaborateur, et ceux à l'initiative de l'employeur, qui sont, dans leur totalité, fondés sur des motifs personnels non économiques. En 2023, tous motifs confondus, 326 collaborateurs ont quitté le Groupe (363 en 2022).

Taux de départ volontaire

Le taux de départ volontaire de 7 % enregistre un recul significatif, sans toutefois occulter les fortes tensions observées sur les marchés de l'emploi français et internationaux, portant sur de nombreux métiers et particulièrement sur les métiers en lien avec la digitalisation des offres. Cette situation impose depuis plusieurs années une vigilance accrue des équipes de ressources humaines qui ont développé de nombreuses initiatives contribuant à une forte amélioration de ce ratio.

	2023	2022	2021*
Effectif inscrit en CDI au 31 décembre	2 540	2 497	1 657
Nombre de démission et de rupture de la période d'essai par le collaborateur	189	225	180
Départs à l'initiative des collaborateurs	7 %	9 %	10,9 %

(*) Périmètre Lectra 2020 (avant acquisition de Gerber, Neteven et Gemini) en 2021

Nombre d'heures de formation

Au total, 48 448 heures de formation ont été dispensées aux collaborateurs.

	2023	2022	2021*
Nombre d'heures de formation	48 448	35 922	12 801

(*) Périmètre Lectra avant acquisition de Gerber, Neteven et Gemini

Les actions de formation soutiennent le déploiement de sa stratégie. Les différentes équipes en charge d'optimiser le développement des compétences des collaborateurs définissent des programmes supportant les populations concernées tels que développement du consultative selling pour les équipes commerciales, renforcement de la polyvalence sur les solutions de marque Gerber et Lectra pour les équipes *Customer Success*, accompagnement des lancements de produits, renforcement de compétences métiers, accès aux langues étrangères, outils de management et développement de *soft skills*.

Le nombre d'heures de formation moyen par personne formée est de 18,3 heures (15,2 heures en 2022) soit environ 2,5 jours de formation par personne dispensée au cours de l'année 2023.

02 - DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Part de l'effectif formé au cours de l'année⁽¹⁾

En 2023, 2 651 collaborateurs, soit plus de 100 % de l'effectif (92 % en 2022), ont eu accès à des formations organisées par le Groupe.

	2023	2022	2021
Effectif inscrit au 31 décembre (dont CDI et CDD/alternants)	2 578	2 561	1 715
Nombre de collaborateurs ayant bénéficié d'au moins une formation	2 651	2 362	1 777
Proportion de l'effectif ayant bénéficié d'au moins une formation	100 %*	92 %	104 %*

(*) En 2021 et 2023, le nombre de personnes formées excède les 100 % du fait d'un mode de calcul qui comptabilise également les collaborateurs formés ayant quitté le Groupe au 31 décembre.

(1) Les contrats pris en compte dans le calcul des personnes formées et des heures de formation sont les contrats à durée indéterminée, les contrats à durée déterminée, les contrats d'apprentissage et les contrats de professionnalisation.

6.5 Une attention particulière portée à la santé et à la sécurité des collaborateurs

Nous nous engageons à garantir la santé et la sécurité de nos collaborateurs.

Lectra met tout en œuvre pour garantir des conditions de travail saines, sûres et agréables aux collaborateurs, notamment à ceux évoluant dans des environnements de production ou les laboratoires de recherche et développement. De plus le Groupe prêche une attention particulière au strict respect des législations et réglementations locales au sein de chaque filiale en matière d'hygiène et de sécurité. Des audits sont régulièrement menés et la politique locale est ajustée le cas échéant.

L'enquête *Your Voice* 2023, met en relief 82 % d'opinions positives sur le critère « attention portée par Lectra sur la sécurité des personnes » (77 % en 2022).

De nombreuses actions de prévention et de formation sont organisées sur les sites industriels.

Indicateurs de suivi

Taux de fréquence et gravité des accidents du travail sur le Périmètre industriel.

Ratio comparatif entre les taux de fréquence et de gravité des accidents du travail du site industriel de Bordeaux-Cestas (France) et les moyennes nationales issues du site gouvernemental Ameli.fr.

	2023	2022	2021
Taux de fréquence des accidents du travail - Périmètre industriel	3,59	NC	NC
Taux de fréquence des accidents du travail France	3,56	8,57	4,41
Ratio comparatif avec la moyenne nationale (données officielles Ameli.fr)	5 fois inférieur	2,5 fois inférieur	5 fois inférieur
Taux de gravité des accidents du travail - Périmètre industriel	0,17	NC	NC
Taux de gravité des accidents du travail - France	0,18	0,36	0,12
Ratio comparatif avec la moyenne nationale (données officielles Ameli.fr)	8 fois inférieur	4 fois inférieur	12 fois inférieur

Les taux de fréquence et de gravité du site de Lectra en France sont respectivement 8 fois et 5 fois inférieurs aux indicateurs moyens des entreprises françaises démontrant ainsi une exemplarité et maturité en prévention des risques.

Les taux de fréquence et gravité sur le Périmètre industriel démontrent que l'objectif de maintenir l'excellence est atteint en 2023 et que les mêmes mesures sont maintenant effectives sur le site industriel de Tolland.

Sur le site industriel de Bordeaux-Cestas (France), le Groupe capitalise à la fois sur les compétences complémentaires d'une ingénierie sécurité, de la Direction des ressources humaines, du *facility management* et du service de santé au travail. La Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) est régulièrement consultée, voire associée aux démarches de l'entreprise en la matière.

Sur le site industriel de Tolland (USA), Lectra s'appuie sur la présence d'une compétence dédiée à la démarche hygiène sécurité environnement (HSE), afin d'assurer la mise en œuvre des mesures de prévention et le suivi de la performance en matière de santé et sécurité au travail.

Parallèlement la société a validé une démarche de prévention des facteurs de risques psycho-sociaux dont la mise en œuvre a démarré en France en 2023.

6.5.1. Fréquence et gravité des accidents du travail, maladies professionnelles

Ces deux indicateurs sont mesurés pour le Périmètre industriel, dans la mesure où ils pourraient 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 la sécurité et la santé du personnel. Ils se révèlent, en revanche, moins pertinents pour le reste du Groupe, porteur uniquement d'activité de bureau ou de service.

En matière d'accident du travail, l'activité industrielle du Groupe présente des taux de fréquence et de gravité de 3.59 accidents par million d'heures travaillées et 0,17 journée d'incapacité temporaire de travail par milliers d'heures de travail.

En 2023, aucun accident grave en situation de travail n'est survenu et aucune maladie professionnelle n'a été reconnue.

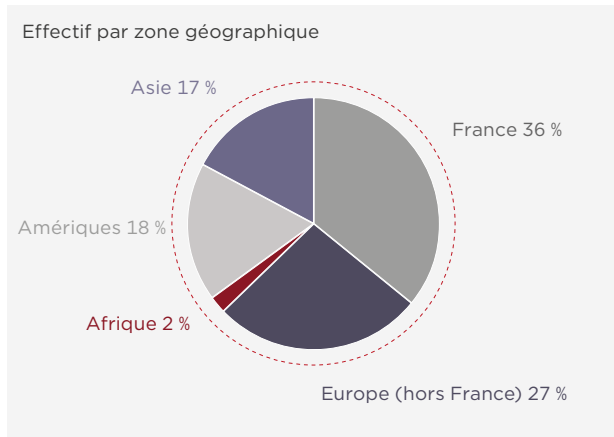
Les collaborateurs de la Société sont couverts par un accord de 2014 révisant le régime complémentaire de prise en charge des frais de santé et de prévoyance, amendé par un avenant signé en 2016. Un accord en matière de santé et de sécurité au travail est par ailleurs en vigueur en Italie.

Objectif 2023-2025 : maintenir le niveau d'excellence sur le site industriel de Bordeaux-Cestas (France) et mettre en place les mêmes mesures sur les autres sites industriels.

6.6 Complément d'information

6.6.1. Effectifs

L'effectif du Groupe au 31 décembre 2023 était de 2 578 collaborateurs (2 527 au 31 décembre 2022), réparti sur 37 pays :



6.6.2. Organisation du dialogue social

En France, la Société anime très activement ses relations sociales collectives au travers des institutions représentatives du personnel. Deux organisations syndicales y sont présentes avec lesquelles sont organisées les négociations collectives. Le Comité social et économique (CSE) a été constitué en 2019 et renouvelé en octobre 2023. Il compte 17 membres titulaires et 17 membres suppléants, élus par les employés, complétés par un représentant syndical. Il intègre une Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) également constituée de quatre membres élus du CSE. La Société a versé en 2023 au CSE 0,24 % de sa masse salariale pour ses frais de fonctionnement et 1,10 % au titre des œuvres sociales, soit au total 0,7 million d'euros.

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

- la filiale allemande est dotée d'un Comité d'entreprise, élu pour quatre ans, composé de cinq représentants, qui se réunit au minimum quatre fois par an. Il est systématiquement consulté en cas de changement majeur d'organisation et de licenciement ;
- la filiale espagnole dispose d'un Comité d'entreprise élu pour cinq ans et composé de quatre représentants du personnel. Il est consulté pour toute décision relative à l'organisation du travail et informé des principales décisions prises à l'égard d'un collaborateur (licenciement, mutation, mobilité géographique). De son côté, la direction de la filiale lui présente tous les ans les résultats de l'entreprise ;

- la filiale italienne dispose d'un représentant du personnel, avec lequel une réunion a lieu tous les trimestres, qui est par ailleurs consulté en cas de licenciement.

D'une manière générale, loin de se conformer à ses seules obligations légales, Lectra s'attache à garantir dans chaque pays un dialogue social de qualité permettant de rester au plus près des aspirations de ses collaborateurs.

6.6.3. Bilan des accords collectifs

38 accords collectifs sont en vigueur et concernent les collaborateurs français (31 accords), brésiliens (2 accords), allemands, belges, et espagnols, italiens et tunisiens (1 accord), soit 49 % des effectifs.

En France, les négociations 2023 relatives à l'aménagement du temps de travail, à l'intéressement, à l'abondement, à l'égalité professionnelle, à la qualité de vie et les conditions de travail, au protocole pré-électoral et à la composition du Comité social et économique 2023-2027 ont abouti à des accords d'entreprise.

Aucun accord supplémentaire n'a été signé au cours de l'année en Italie, en Allemagne et en Espagne.

Un accord d'intéressement 2023-2025, qui résulte d'un choix volontariste et historique de la Société, en plus de la participation qui est une obligation légale, permet d'associer les collaborateurs français à la performance du Groupe. Les critères figurant dans cet accord sont identiques à ceux concourant au calcul de la part variable de la rémunération de l'équipe de Direction du Groupe. Ainsi, cet accord associe l'ensemble des collaborateurs français à l'atteinte des objectifs de sa Société et contribue à leur sensibilisation à sa stratégie.

Les négociations sociales menées au sein de la Société aboutissent à la signature régulière d'accords, dont certains déterminent les modalités d'organisation du temps de travail. Ils permettent de répondre plus efficacement aux demandes opérationnelles et augmentent ainsi l'efficacité de l'organisation.

Au-delà de la volonté d'aboutir à des consensus internes, les accords salariaux visent à concilier fidélisation des équipes et maîtrise de l'évolution de la masse salariale.

7. Réduire l'impact environnemental des activités de Lectra

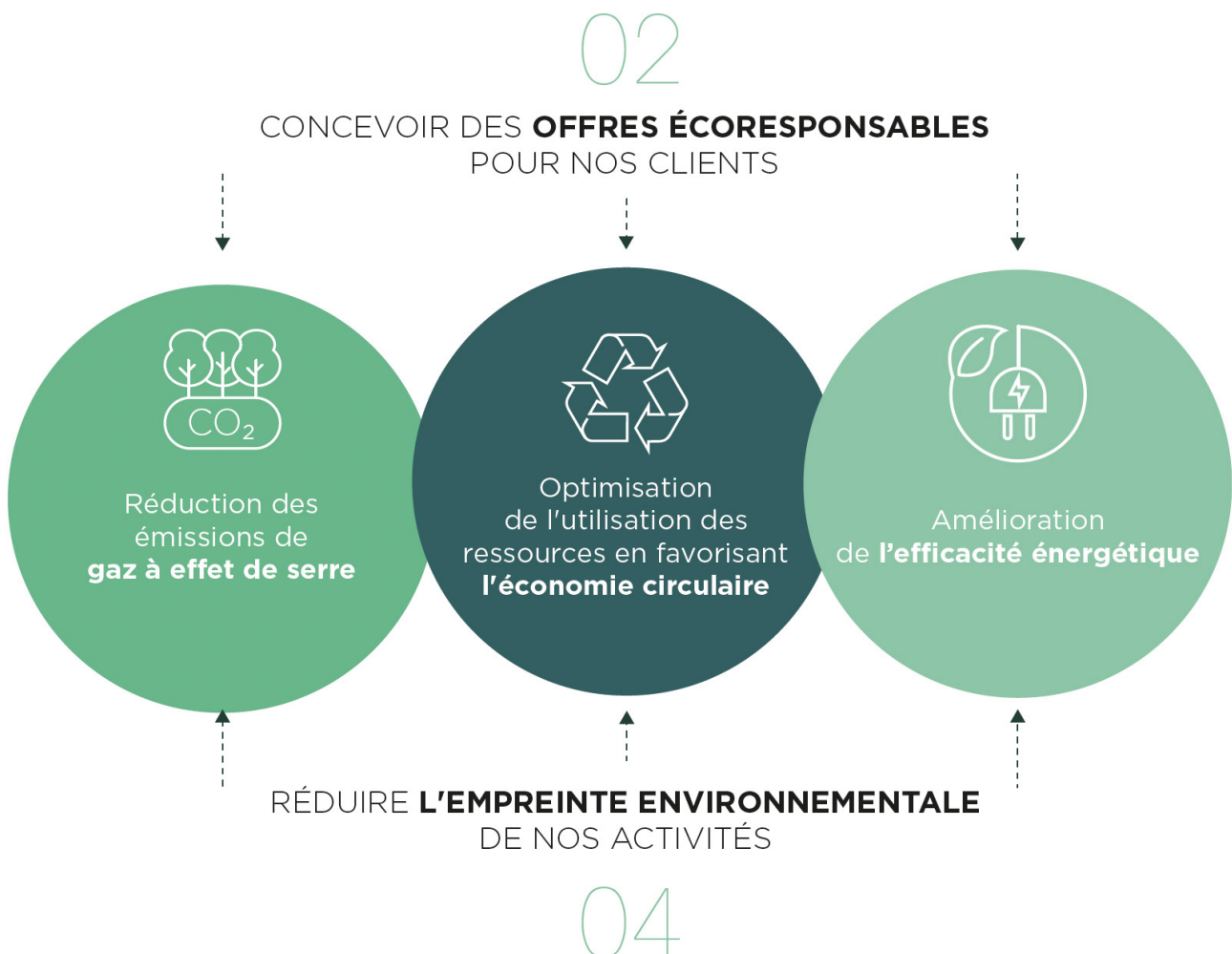
Lectra a à cœur d'être un acteur exemplaire de la transition écologique, tant sur la valeur apportée par les offres proposées aux clients que sur ses activités propres, notamment ses activités industrielles. Étant donné son domaine d'activité, son implantation géographique et ses processus d'approvisionnement et de fabrication, l'impact environnemental du Groupe reste limité en comparaison de celui de ses clients, qui font face à des enjeux environnementaux majeurs, entre autres liés à l'utilisation de matière textile.

En 2023, Lectra a mis en place une nouvelle politique environnementale au travers de laquelle elle s'engage à réduire l'impact environnemental de ses activités dans trois domaines, les émissions de Gaz à Effet de Serre (GES), l'efficacité énergétique et l'optimisation des ressources naturelles. Pour soutenir ces engagements, Lectra s'appuie sur un Système de Management de l'Environnement (SME) conforme aux préconisations de la norme ISO 14001:15, qui implique les principales directions métiers et est animé par un réseau de référents environnementaux. Ce SME a pour objectif d'identifier et d'évaluer les impacts environnementaux et les obligations de conformité des activités du Groupe, de prioriser et mettre en œuvre le plan d'actions adapté, et d'assurer, dans

une volonté d'amélioration continue, l'efficacité des mesures mises en œuvre. La performance est mesurée par des indicateurs suivis par le Comité RSE.

Les enjeux d'efficacité énergétique et de réduction des déchets se concentrent principalement sur les sites industriels de Lectra, qui regroupent 37 % des effectifs et représentent 65 % des surfaces bâties occupées. Les 74 autres établissements sont des bureaux, avec comme enjeu principal, la mise en œuvre de bonnes pratiques environnementales.

Enfin, la Société soutient la préservation de la biodiversité grâce à diverses initiatives sur son campus technologique de Bordeaux-Cestas (France), qui compte quatre hectares de zones vertes et boisées, notamment la préservation des pollinisateurs avec plusieurs ruches et hôtels à insectes, et une gestion différenciée des espaces verts. Adhérent de l'association « Acteur de la biodiversité », Lectra œuvre pour sensibiliser le plus grand nombre des collaborateurs et des visiteurs à cette thématique, avec la présence sur le site de Cestas d'un pavillon dédié à la démarche environnementale, et un parcours pédagogique dédié à la faune et la flore.



7.1 La réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre

Conscient des enjeux majeurs que représente le réchauffement climatique, Lectra place la réduction des émissions de GES, au cœur de sa politique environnementale.

7.1.1. Mesurer pour connaître, connaître pour agir :

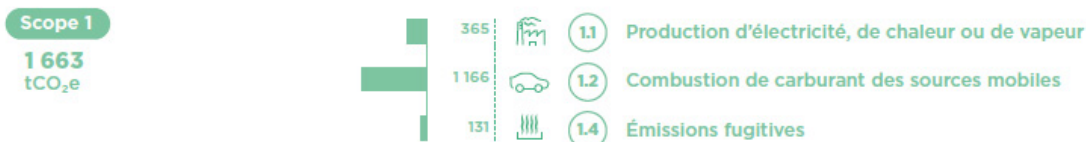
Mesurer les émissions de GES est un préalable à la définition de plans d'actions ciblés et à la mesure de la performance environnementale, c'est pourquoi le Groupe réalise annuellement un bilan carbone.

Jusqu'en 2022, ce bilan couvrait les émissions directes (scope 1) et indirectes liées aux consommations énergétiques (scope 2). En 2023, Lectra a renforcé ces mesures, en appliquant un standard de comptabilisation reconnu et cohérent avec le statut mondial du Groupe, le *Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol)*, et en couvrant le périmètre complet de ses activités en intégrant dans le calcul le scope 3, c'est-à-dire les émissions indirectes ayant lieu en amont et en aval de la chaîne de valeur. Pour accompagner cette évolution, Lectra a réalisé en septembre 2023 son premier bilan complet sur l'exercice 2022 avec l'aide de la société Greenly, spécialisée dans le calcul des émissions de GES et la définition de stratégies climat.

BILAN D'ÉMISSION DE GAZ À EFFET DE SERRE - GROUPE

ANNÉE 2022

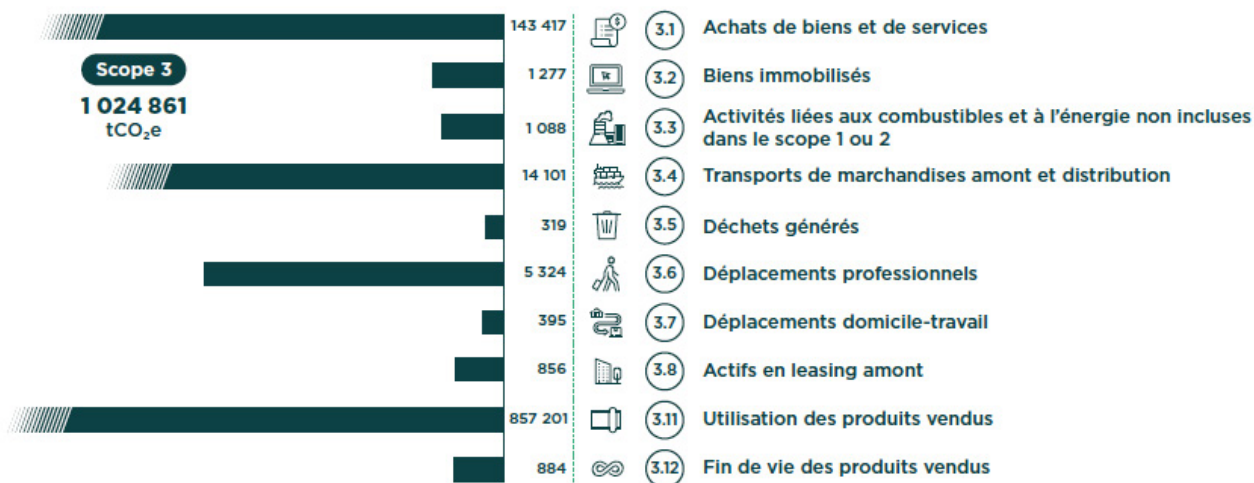
Émissions directes de GES



Émissions indirectes associées à l'énergie



Autres émissions indirectes de GES



Total émissions tCO₂e

1 029 064

1. GHG Protocol (PRG 100) – Scope 2 calculé selon la méthodologie "market based"

2. (0.1) catégories du standard GHG protocole

02 - DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

7.1.2. Principales actions de réduction des émissions de GES

Sur la base des priorités identifiées dans le cadre de ce premier bilan, des plans d'actions de réduction des émissions GES ont été mis en œuvre.

Scope 1 - Émissions directes : au sein de Lectra, les émissions directes de GES sont essentiellement liées à la consommation de carburant de la flotte de véhicules et à la consommation de gaz naturel de son site industriel de Tolland, pour le chauffage des bâtiments. Afin de réduire ces émissions, Lectra a déployé depuis 2020 une politique de gestion du parc automobile visant à privilégier l'acquisition de véhicules 100 % électriques ou hybrides et l'installation des bornes de recharges électriques sur les sites. Depuis, la moyenne d'émission de la flotte de véhicules a été réduite de 15 % et est passée de 93 g à 79 g CO₂e / km en 2023 (périmètre France). En parallèle, la consommation de gaz naturel du site industriel de Tolland a été réduite de 4 % en 2023.

Scope 2 - Émissions indirectes liées aux consommations énergétiques : essentiellement liées aux consommations électriques de ses sites industriels, le Groupe poursuit la mise en œuvre de son

plan d'efficacité énergétique. Il inclut l'audit énergétique des sites industriels, l'utilisation d'équipements plus efficaces, le suivi des consommations et la diffusion des bonnes pratiques de sobriété énergétique. Ces actions ont permis en 2023 de réduire de 9 % la consommation électrique des sites industriels.

Scope 3 - Émissions indirectes ayant lieu en amont et en aval de la chaîne de valeur : afin de réduire les émissions du scope 3, Lectra poursuit sa démarche d'éco-conception de ses équipements, visant notamment à réduire la consommation électrique en phase d'utilisation, mobilise les fournisseurs concernés grâce à la signature de la Nouvelle Charte des achats responsables et durables, et cadre les déplacements professionnels au travers de la Politique voyage groupe.

Objectifs 2023-2025 : mesurer, dès 2023, les émissions de CO₂ sur la totalité du Groupe et sur les trois scopes d'émissions, puis déployer les plans d'actions sur les périmètres les plus substantiels.

Indicateurs de suivi

Émissions de gaz à effet de serre Scopes 1 et 2

	2023 Méthode GHG Protocol - market based	2022 Méthode GHG Protocol - market based	2022 Méthode bilan carbone	2021 Méthode bilan carbone
Équivalent en tonnes CO ₂ e / Collaborateur	1,35	1,66	1,96	na
En tonnes CO ₂ e pour le Périmètre industriel				
Groupe	1 128	1 508	1 560	-
Site industriel Bordeaux-Cestas	310	386	301	244
En tonnes CO ₂ e pour Activité tertiaire Groupe	2 321	2 693	3 333	-
En tonnes CO ₂ e Total Groupe	3 449	4 201	4 893	-

Les émissions sur les scopes 1 et 2 sont proportionnellement liées aux effectifs et aux surfaces bâties occupées.

*Climate Disclosure Project (CDP)**

Score sur le changement climatique

	2023	2022	2021	2020
Score Groupe	C	D	-	-
Score Marque Lectra	-	-	C	C

(*) Lectra répond depuis quatre ans aux questionnaires du *Climate Disclosure Project (CDP)*, un organisme non gouvernemental qui assiste les différents types d'acteurs économiques dans la mesure de leurs impacts environnementaux et notamment le changement climatique. Après une baisse en 2022, due à l'intégration des données de Gerber Technology, le Groupe retrouve son score de C en 2023.

7.2 Le tri et la revalorisation des déchets

Même si les activités de bureau du Groupe sont peu génératrices de déchets, l'ensemble des collaborateurs est sensibilisé à la réduction et au tri des déchets. Les activités de production, concentrées sur le site français de Bordeaux-Cestas et le site américain de Tolland, génèrent des volumes plus significatifs et Lectra a engagé un plan d'action spécifique visant à réduire significativement sa production de déchets et à recycler les déchets produits.

Plusieurs initiatives ont ainsi été développées sur le site de Bordeaux-Cestas, et sont en cours de déploiement à Tolland : collaboration avec les fournisseurs pour optimiser les emballages des composants en travaillant sur leurs typologies mais également en cherchant à les rendre réutilisables, réduction des emballages des équipements et des pièces livrées aux clients, suppression des consommables plastiques pour les pauses café, réduction des émissions de papier avec notamment la digitalisation des contrats et factures, mise

en place d'un partenariat avec un prestataire spécialisé gérant la collecte sélective des déchets et assurant un traitement adapté.

Par ailleurs, Lectra a mis en place sur l'ensemble de ses sites français des bornes d'apport volontaire visant à collecter le papier et à le revaloriser.

Objectifs 2023-2025 :

- Déployer l'ensemble des bonnes pratiques du site de Bordeaux-Cestas (France) sur le site industriel de Tolland (États-Unis).
- Atteindre 80 % de déchets recyclés.
- Mise en place d'une filière de recyclage des textiles sur le site industriel de Lectra Cestas afin de recycler les déchets textiles (environ 6T/an) issus des tests de coupe en fabrication.

Indicateurs de suivi

Part de déchets recyclés sur les sites industriels

	2023	2022	2021
Groupe	66 %	75 %	na
Cestas	80 %	77 %	78 %

Déchets sur les sites industriels de Bordeaux-Cestas (France) et Tolland (États-unis).

Type de déchets (en tonnes)	2023			2022		
	Total	Tolland	Bordeaux-Cestas	Total	Tolland	Bordeaux-Cestas
Bois (recyclé)	196	0	196	215	31	184
Métaux (recyclé)	46	13	33	50	21	29
Papiers, cartons (recyclé)	73	28	45	76	29	47
Plastiques (recyclé)	1	0	1	0,5	0	0,5
Déchet industriel banal (recyclage partiel)	135	67	68	120	38	82
Déchets ménagers (recyclé)	4,1	0	4,1	3,5	0	3,5
Déchets spéciaux (recyclé)	7	4,2	3	9	5	4
Total	461	112	349	474	474	350

7.3 La réduction de la consommation d'eau

Sur le site industriel de Bordeaux-Cestas, la consommation d'eau répond principalement aux besoins des collaborateurs, ainsi que l'arrosage des espaces verts du campus. Afin de réduire la consommation d'eau potable, plusieurs actions ont été mises en œuvre, telles que l'utilisation d'équipements plus économes en eau (100% de chasses double flux), le réemploi des eaux pluviales lors de travaux sur les bâtiments, et le suivi des consommations réelles. Afin de préserver

la ressource « eau puisée », le site de Bordeaux-Cestas est équipé d'un système d'arrosage des espaces verts piloté par un automate programmable qui s'adapte aux conditions météorologiques, et de parkings avec revêtements drainants, facilitant l'infiltration verticale des eaux pluviales.

Objectifs 2023-2025 : étendre les mesures mises en place sur le site industriel de Bordeaux-Cestas (France) au site industriel de Tolland (États-Unis).

Indicateurs de suivi

Depuis 2023, le suivi de consommation d'eau est effectué à l'identique sur le site de Tolland.

Consommation d'eau sur les sites industriels du Groupe

Volume d'eau prélevée (m³)	2023		2022		2021	
	Eau potable	Eau puisée	Eau potable	Eau puisée	Eau potable	Eau puisée
Groupe	6 136	3 000	5 790	7 073	na	na
Marque Lectra	5 197	3 000	4 691	7 073*	4 602	3 060

(*) Forte augmentation entre 2021 et 2022 des quantités d'eau puisées liée à la canicule de l'été 2022 qui a nécessité des arrosages contrôlés pour préserver la végétation du site

7.4 L'efficacité énergétique des activités du groupe

Les consommations énergétiques sont directement liées aux activités de bureaux, principalement aux équipements de confort : chauffages, climatisation et éclairages.

Au-delà des bonnes pratiques partagées avec tous les collaborateurs Lectra, le Groupe a priorisé ses plans d'actions sur ses sites industriels. Ainsi, dès 2015, un plan d'amélioration énergétique a été établi pour son site industriel de Bordeaux-Cestas, et est annuellement actualisé avec le support d'EDF pour identifier et déployer des actions visant à réduire les consommations. L'objectif de ce plan d'action, qui se décompose en trois axes principaux est de réduire de 30 % les consommations d'énergie du site industriel de Bordeaux-Cestas à horizon 2030.

Le premier axe consiste à rénover les bâtiments. Un plan à cinq ans (2016-2020) de rénovation de 75 % des 34 000 m² de bâtiments du site a été mis en œuvre, afin de le mettre en conformité avec les meilleurs standards en matière d'isolation thermique, de solutions de Chauffage, Ventilation et Climatisation (CVC) et d'éclairage très basse consommation. Ce plan a été suivi d'un deuxième, de 2021 à 2023, pour que la totalité du site soit transformé. Ainsi, en 2021, Lectra a engagé 2 millions d'euros pour intégralement rénover une nouvelle tranche de 1 000 m² de bâtiments de bureaux. En 2022, le raccordement à un système de pilotage centralisé de l'ensemble des installations de CVC a été finalisé. Enfin, en 2023, l'ensemble des éclairages par tubes fluorescents installés sur les 6 000 m² de magasin et les 3 000m² de showroom ont été remplacés par des éclairages LED à très basse consommation d'énergie. En parallèle, Lectra a remplacé sur son siège parisien l'ensemble des équipements de chauffages par résistance par des systèmes de pompe à chaleur, moins économe.

Le deuxième axe porte sur la mise en place d'un pilotage centralisé grâce à un logiciel de Gestion Technique des Bâtiments (GTB), pour

l'ensemble des installations de CVC, ainsi que certaines installations économes, de manière à gérer au plus juste les températures, en fonction des saisons et des horaires, et le renouvellement d'air des bâtiments. En parallèle, des compteurs électriques ont été installés et raccordés à la GTB pour mesurer les consommations de chaque bâtiment et ajuster au plus juste les actions d'amélioration énergétique. Fin 2023, 80% des installations ont été raccordées à Bordeaux-Cestas. Ce plan est en cours de déploiement sur le site de Tolland.

Le troisième axe porte sur le remplacement d'installations techniques spécifiques par des équipements plus performants. Lectra dispose d'un datacenter en propre pour certaines applications internes et s'assure du déploiement de bonnes pratiques numériques pour en réduire au maximum l'empreinte environnementale. Le Groupe a également signé un contrat d'étude auprès de la société IDEX pour déployer des panneaux photovoltaïques et couvrir 10 % de sa consommation électrique en autoconsommation dès 2024. En 2022, dans le cadre des mesures de sobriété énergétique spécifiques demandées en France, en Europe, et plus généralement dans le monde, Lectra a engagé des actions complémentaires pour réduire ses consommations durant l'hiver 2022/2023, avec notamment la mise en veille systématique de ses équipements numériques et la réduction des températures de chauffage. En 2023, Lectra a engagé un audit énergétique sur son site industriel de Tolland, de manière à identifier les axes prioritaires d'économies d'énergie. Enfin, les renouvellements de contrats de fourniture énergétique intègrent désormais 25 % d'énergies bas carbone.

En parallèle, un guide a été déployé de manière à orienter les choix de nouvelles locations de locaux vers des bâtiments à hautes efficacités énergétiques.

Objectifs 2023-2025 : Etablir un plan d'actions de réduction de consommation énergétique du site de Tolland

Indicateurs de suivi

Consommation d'énergies sur les sites industriels du Groupe

	2023	2022	2021
Groupe			
Intensité énergétique (KWh/m ²)	135	148	158
Électricité (en GWh)	6,08	6,7	7,2
Gaz (en GWh)	1,25	1,3	1,4
Site industriel Bordeaux-Cestas			
Intensité énergétique (KWh/m ²)	116	125	134
Électricité (en GWh)	3,8	4,2	4,5

8. Un programme dédié aux générations futures

Nous nous engageons à partager nos connaissances, notre expertise et nos solutions pour aider les générations futures à développer leurs compétences professionnelles et leur employabilité.

Depuis plusieurs dizaines d'années, Lectra tout comme Gerber et Gemini, ont développé une politique de partenariat avec les écoles de mode, notamment en mettant gratuitement à leur disposition leurs logiciels à des fins d'enseignement et en formant les professeurs. Fin 2023, plus de 2 000 écoles enseignent en s'appuyant sur les technologies du Groupe, afin d'accompagner les étudiants dans leur compréhension des métiers de la mode et dans leurs entrées dans la vie professionnelle.

La vision de Lectra, dans une société en perpétuelle évolution, est que le futur des étudiants doit être une responsabilité partagée

entre les acteurs de l'éducation, les acteurs de la mode et les sociétés technologiques. Le Groupe souhaite donc mettre à profit son leadership technologique afin de soutenir le développement des futurs professionnels d'une industrie de la mode dans sa transformation actuelle et future.

En 2024-2025, le Groupe a l'intention d'aller plus loin en développant plusieurs programmes d'éducation dédiés aux écoles partenaires mais également en relation directe avec les étudiants de tous pays.

Objectifs 2023-2025 : mettre en place un programme d'accompagnement des étudiants dans les écoles de mode et pendant les premières années de leur vie professionnelle.

Indicateurs de suivi

	2023 (Nombre d'établissements partenaires)	2023 (Nombre de licences attribuées)	2022 (Nombre d'établissements partenaires)	2022 (Nombre de licences attribuées)
Lectra	945	89 863	800	83 590
Gerber	1 023	31 636	1 304	34 570
Gemini	62	2 324	55	2 085

9. Informations relatives à la Taxonomie verte

9.1 Application de la réglementation sur la Taxonomie verte

La création par la Commission Européenne en 2018, de la notion de « Taxonomie verte » pour les activités économiques repose sur un principe simple : établir un système européen de classification des activités durables et ainsi introduire une nomenclature des activités économiques selon leur contribution au changement climatique (dans un premier temps). Une activité économique est éligible à la Taxonomie verte si elle contribue à un ou plusieurs des six objectifs environnementaux ci-dessous et fait partie de la liste des activités des Actes délégués (« *Climate Delegated Act* » et ses annexes publiées le 21 avril 2021) du Règlement européen 2020/852 sur la Taxonomie verte. Ces objectifs concernent : l'atténuation du changement climatique, l'adaptation au changement climatique, l'utilisation durable et la protection des ressources hydriques et marines, la transition vers une économie circulaire, la prévention et la réduction de la pollution, et la protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes. Pour le Rapport 2022, seuls les Actes délégués relatifs aux deux premiers objectifs « climat » étaient pris en compte. En 2023 s'ajoutent les quatre autres objectifs environnementaux maintenant officiellement publiés.



Le Groupe a donc analysé l'éligibilité des activités sur les six objectifs environnementaux, sans procéder encore à une analyse sur l'alignement des nouvelles activités.

Ainsi, si une activité éligible respecte les critères techniques d'une contribution substantielle, ne cause aucun préjudice important aux autres objectifs environnementaux, et respecte les garanties minimales, il s'agit alors d'une activité alignée avec la Taxonomie.

Comme évoqué dans les rapports DPEF des années précédentes, les activités directes du Groupe, amplement décrites dans le Rapport de gestion, n'ont que très peu d'impact sur le réchauffement climatique

(cf. Chapitre 7 de la DPEF). Lectra publie trois indicateurs : la part du chiffre d'affaires, des investissements (CapEx) et de charges d'exploitation (OpEx), qui sont éligibles au sens du Règlement européen Taxonomie verte et ses Actes délégués.

9.2 Part du chiffre d'affaires alignée

9.2.1. Analyse des activités de Lectra

Dès 2021, le Groupe avait déjà procédé à l'analyse de l'éligibilité de ses activités au regard des deux premiers objectifs environnementaux (atténuation du changement climatique et adaptation au changement climatique) et considéré trois grandes familles, correspondant aux dimensions principales de son offre : la vente d'équipements de découpe, de logiciels, et l'activité de maintenance liée à ces deux activités. En 2022, ces activités n'étaient pas non plus éligibles au regard des deux premiers objectifs environnementaux. En 2023 l'analyse a été étendue aux quatre nouveaux objectifs environnementaux.

L'étape préliminaire de l'analyse a permis de retirer du champ d'application l'activité de maintenance, qui ne correspond pas aux activités et secteurs décrits par la Commission Européenne dans les Actes délégués, et qui n'est donc pas éligible pour la Taxonomie verte, sur les six objectifs relatifs au changement climatique.

L'activité de fabrication et vente d'équipements de découpe a été examinée à la lumière de l'activité « Industrie manufacturière » identifiée dans la nomenclature de la Commission Européenne. Si le Groupe fournit bien des équipements de découpe des matières textiles et du cuir, qui permettent à ses clients d'optimiser l'utilisation de la matière et de l'énergie et par conséquent d'améliorer leur propre empreinte environnementale, la fabrication des équipements n'est pas éligible au titre des objectifs environnementaux liés à l'économie circulaire ou la réduction de la pollution dans les actes délégués auxquels se rapporte notre activité.

À travers son activité de vente de logiciels, Lectra fournit à ses clients des solutions qui apportent de la valeur autour de trois thématiques principales : l'optimisation de la matière (par le design et le développement), la digitalisation des processus de collaboration ainsi que la cartographie fiable, sécurisée et totalement digitale de la matière. Ces offres se traduisent par un effet bénéfique sur l'environnement, permettant aux clients d'éviter ou de réduire leurs impacts négatifs. De ce fait les offres du Groupe Lectra qui sont éligibles à la taxonomie sous la catégorie 4.1 : Fourniture de solutions informatiques / opérationnelles fondées sur les données, pour l'objectif « économie circulaire » sont :

- TextileGenesis
- Diamino
- Accunest
- Quick et Flex Offer
- CA Design Concept 2D3D
- Kaledo

9.2.2. Ratio d'éligibilité du chiffre d'affaires aux six critères

Compte tenu de l'analyse de l'éligibilité des activités du Groupe au regard des six objectifs environnementaux, le Groupe conclut que le ratio d'éligibilité de son chiffre d'affaires sur cette première étape de la Taxonomie verte est de 5,3 %.

9.2.3. Ratio d'alignement du chiffre d'affaires aux six critères

Cet alignement sera réalisé sur l'exercice 2024.

9.3 Part des CapEx et OpEx alignée

9.3.1. Définition des ratios au sens de la Taxonomie verte

Les CapEx et OpEx éligibles sont les coûts encourus liés à des actifs ou à des processus associés à des activités éligibles, à des CapEx / OpEx inclus dans un plan visant à étendre ou rendre une activité durable, ou à des CapEx / OpEx individuellement éligibles.

Les investissements (CapEx) à considérer dans l'analyse du ratio CapEx de la Taxonomie verte concernent les nouvelles immobilisations corporelles et incorporelles de la période, l'acquisition de droits d'utilisation (au sens de la norme IFRS 16) et les acquisitions réalisées lors des regroupements d'entreprises au cours de l'exercice. Les investissements pris en compte sont réconciliés avec le bilan du Groupe.

Les dépenses d'exploitation (OpEx) à considérer dans l'analyse du ratio OpEx de la Taxonomie verte sont certains coûts directs non-capitalisés, incluant les frais de recherche et développement et de fourniture de solutions informatiques, les frais de rénovation, de maintenance, d'entretien et de réparation de bâtiments, les contrats de location à court terme, les dépenses directes liées à l'entretien d'actifs corporels nécessaire à leur bon fonctionnement et les frais de maintenance, d'entretien et de réparation, les installations, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments), les frais d'entretien des espaces verts et ruches du site de Bordeaux-Cestas.

9.3.2. Ratio CapEx éligibles

L'objectif est de calculer un ratio d'éligibilité pour les CapEx de Lectra comme suit :

$$\frac{\text{CapEx éligibles}}{\text{Total CapEx}}$$

La revue d'éligibilité des CapEx conclut à la prise en compte des dépenses d'investissement liées à la rénovation des bâtiments (activité taxonomique 7.2), à l'amélioration de l'efficacité énergétique (activité taxonomique 7.3), à la location de longue durée de véhicules (IFRS16) (activité taxonomique 6.5). À ces dépenses d'investissements viennent s'ajouter le renouvellement et l'acquisition des baux (IFRS16) (activité taxonomique 7.7).

Sur cette base, le ratio des CapEx éligibles s'établit pour 2023 à 38,1 %.

9.3.3. Ratio CapEx alignés

■ Analyse de la contribution substantielle

Malgré un ratio d'éligibilité important sur les CapEx, ce dernier est principalement lié à la prise en compte des valeurs des locations de bâtiments au titre de la norme IFRS 16. Ces bâtiments sont généralement des bâtiments anciens dont les normes de construction en vigueur lorsqu'ils ont été bâtis ne répondaient pas aux exigences de la Taxonomie aujourd'hui. De ce fait, nous avons conclu que ces CapEx éligibles (activité 7.7) ne sont pas alignés.

En ce qui concerne les dépenses d'investissement liées à la rénovation des bâtiments (activité taxonomique 7.2), la situation est sous le contrôle des équipes des services généraux du Groupe. Compte tenu d'une politique d'achat responsable et du respect de la directive 2010/31/UE lors de la rénovation d'une partie des bâtiments du site de Bordeaux-Cestas, le Groupe considère que la contribution substantielle est respectée. Néanmoins, pour les frais de rénovation liés à d'autres bâtiments hors Bordeaux-Cestas, le Groupe a fait le choix de considérer les montants investis comme non alignés.

En ce qui concerne l'amélioration de l'efficacité énergétique (activité taxonomique 7.3), certains travaux satisfont aux exigences minimales de la Directive 2010/31/UE et ces dépenses satisfont au critère de contribution substantielle. D'autres ont été jugés non alignés.

De même, les dépenses au titre des locations de longue durée de véhicules (IFRS16) (activité taxonomique 6.5) concernent des véhicules électriques ou hybrides, et entrent dans le cadre de la politique d'achats responsables, et dont les émissions sont inférieures à 50 g/CO₂ par km, respectant ainsi le critère de contribution substantielle.

Au total, les CapEx éligibles pour lesquels la contribution substantielle est remplie s'élèvent à 972 milliers d'euros.

■ Analyse du respect des critères « DNSH » (*Do no significant harm*)

En ce qui concerne, les travaux de rénovation des bâtiments (activité taxonomique 7.2), ceux-ci sont réalisés en respectant les critères suivants : moins de 70 % du poids des déchets non dangereux préparés pour le recyclage, non-utilisation de produits nocifs, respect des pollutions sonore et atmosphérique potentielles. Par ailleurs une analyse des aléas climatiques a été menée et un plan d'action est mis en place pour pallier les risques identifiés. Les installations sanitaires respectent par ailleurs les critères liés à l'utilisation durable des ressources en eau.

En ce qui concerne les travaux sur l'efficacité énergétique (activité taxonomique 7.3), ceux-ci sont réalisés dans le respect des critères exigés en matière de prévention de la pollution selon la législation française. L'analyse des aléas climatiques fait l'objet d'un plan d'actions.

En ce qui concerne les dépenses au titre des locations de longue durée de véhicules (IFRS16) (activité taxonomique 6.5), l'analyse climat à l'échelle de la flotte des véhicules a été menée et n'identifie pas de risque net majeur. En investiguant auprès des sociétés de location longue durée, nous avons pu conclure favorablement sur le respect du critère relatif à l'économie circulaire et à la prévention contre la pollution. Par conséquent notre flotte est considérée comme alignée.

■ Analyse du respect des garanties minimales

Le Groupe décrit dans son Rapport de gestion (cf. Chapitre 3), les procédures et la gouvernance qui lui permet de respecter les

garanties minimales, que cela soit sur les droits de l'homme, la lutte anti-corruption, la libre-concurrence et le respect des lois fiscales. En conformité avec son éthique, ses valeurs clés et son Code de conduite, le Groupe s'efforce notamment d'appliquer toutes les dispositions des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) et des droits de l'homme, et s'assure de respecter les lois et les réglementations en vigueur dans chacun des pays où il opère. Le Groupe n'a, par ailleurs, pas de litiges commerciaux majeurs en cours et n'a fait l'objet d'aucune condamnation.

À l'issue de ces analyses, le ratio des CapEx alignés est de 4,2 %.

9.3.4. Ratio OpEx éligibles

L'objectif est de calculer un ratio d'éligibilité pour les OpEx de Lectra comme suit :

OpEx éligibles

Total OpEx au sens de la Taxonomie verte

Le total des OpEx au sens de la Taxonomie verte s'élève à 4 117 milliers d'euros. La revue d'éligibilité des OpEx du Groupe conclut à inclure dans les OpEx éligibles les dépenses opérationnelles liées à la réalisation de projets de R&D éligibles, c'est-à-dire les projets contribuant à la réduction de la consommation d'énergie chez les clients (activité 9.2, exemple : le développement de nouvelles générations de turbine, efficacité des processus, affichage de la consommation en temps réel pour les clients...), à l'optimisation et réduction de la consommation de la matière découpée (activité 4.1, exemple : le développement d'offres de conception et placements, affichage de la réduction des déchets, gain de matière découpée...), à la cartographie fiable, sécurisée et totalement digitale de la matière (activité 4.1), à l'entretien et l'aménagement des sites (activités 7.2 et 7.3, exemple : chauffage, climatisation, réhabilitation, audit énergétique), les frais d'entretien des espaces verts et ruches du site de Bordeaux- Cestas (activité 1.1) et la maintenance et réparation des stations de recharge pour véhicules électriques (activité 7.4).

Sur cette base, le ratio des OpEx éligibles s'établit pour 2023 à 7,1 %.

9.3.5. Ratio OpEx alignés

■ Analyse de la contribution substantielle

Sur la partie OpEx éligibles concernant les travaux de recherche (activité 9.2), nous avons retenu un respect de la contribution substantielle pour les projets ayant permis de mettre des équipements sur le marché, disposant d'une consommation réduite d'électricité.

Sur la partie des OpEx éligibles liés à l'entretien et la rénovation des locaux dont nous sommes propriétaires (activité 7.2), à l'installation et la maintenance des équipements favorisant l'efficacité énergétique (activité 7.3), la situation est sous le contrôle des équipes des services généraux du Groupe. Compte tenu d'une politique d'achat responsable et du respect de la directive 2010/31/UE lors de la rénovation d'une partie des bâtiments du site de Bordeaux-Cestas, le Groupe considère que la contribution substantielle est respectée.

Enfin sur les OpEx éligibles liés à l'installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (activité 7.4), le Groupe considère que la contribution substantielle est respectée.

Après examen des critères techniques, nous avons conclu que le montant des OpEx éligibles dont la contribution substantielle est démontrée s'élève à 943,4 milliers d'euros.

■ Analyse du respect des critères « DNSH » (*Do no significant harm*)

Concernant les travaux de recherche (activité 9.1), les activités éligibles développées n'ont pas généré de risques complémentaires au regard des critères de recyclage, de pollution ou d'adaptation au changement climatique.

■ Analyse du respect des garanties minimales

Cette analyse est détaillée ci-dessus dans la partie relative aux CapEx.

À l'issue de ces analyses, le ratio des OpEx alignés est de 1,5 %.

9.4 Tableaux de synthèse

9.4.1. Chiffre d'affaires

Activités économiques	2023			Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important						Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie année 2022	Catégorie (activité habitante)	Catégorie (activité transitoire)	
	Code(s)	Chiffre d'affaires	Part du chiffre d'affaires	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Economie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Economie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes				Garanties minimales
	milliers d'euros	%	O; N; N/EL (b) (c)	O; N; N/EL (b) (c)	O; N; N/EL (b) (c)	O; N; N/EL (b) (c)	O; N; N/EL (b) (c)	O; N; N/EL (b) (c)	O; N; N/EL (b) (c)	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON				OUI/ NON
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)																			
Dont habilitantes																			
Dont transitoires																			
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
Fourniture de solutions informatiques / opérationnelles fondées sur les données	CE 4.1	25 281	5,3%	N/EL	N/EL	N/EL	NON	N/EL	N/EL										
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)		25 281	5,3%				5,3%												
Chiffre d'affaires total des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2) (A)		25 281	5,3%				5,3%												
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)		452 298	94,7%																
Total (A + B)		477 579	100%																

Part du chiffre d'affaires/chiffre d'affaires total

	Alignée sur la taxonomie par objectif	Eligible à la taxonomie par objectif
Atténuation du changement climatique	0,0%	0,0%
Adaptation au changement climatique	0,0%	0,0%
Ressources aquatiques et marines	0,0%	0,0%
Économie circulaire	0,0%	5,3%
Pollution	0,0%	0,0%
Biodiversité et écosystèmes	0,0%	0,0%

9.4.2. CapEx

Activités économiques	2023			Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important						Part des CapEx alignée sur la taxonomie année 2022	Catégorie (activité habitante)	Catégorie (activité transitoire)	
	Code(s)	CapEx	Part des CapEx	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Economie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Economie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes				Garanties minimales
	milliers d'euros	%	O; N; N/EL (b) (c)	O; N; N/EL (d) (c)	O; N; N/EL (b) (c)	O; N; N/EL (b) (c)	O; N; N/EL (d) (c)	O; N; N/EL (b) (c)	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON				%
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Rénovation de bâtiment existant	CCM 7.2	14,40	0,1%	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	3%		T
Installation maintenance d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.3	75,75	0,3%	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	1%	H	
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	882	3,8%	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	-%		T
CapEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		972	4,2%	4,2%	0%	0%	0%	0%	0%	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI			
Dont habitantes			0,3%	0,3%	0%	0%	0%	0%	0%	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	1%	H	
Dont transitoires			3,9%	3,9%	0%	0%	0%	0%	0%	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	3%		T
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
Rénovation de bâtiment existant	CCM 7.2	5 723	24,7%	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL										
Installation maintenance d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.7	1 602	6,9%	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL										
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 7.3	526	2,3%	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL										
CapEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A2)		7 851	33,9%	33,9%	-	-	-	-	-										
CapEx total des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2) (A)		8 823	38,1%	38,1%	-	-	-	-	-										
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
CapEx des activités non éligibles à la taxonomie (B)		14 336	61,9%																
Total (A + B)		23 159	100%																

Part des CapEx / CapEx total

	Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible à la taxonomie par objectif
Atténuation du changement climatique	4,2%	33,9%
Adaptation au changement climatique	0,0%	0,0%
Ressources aquatiques et marines	0,0%	0,0%
Économie circulaire	0,0%	0,0%
Pollution	0,0%	0,0%
Biodiversité et écosystèmes	0,0%	0,0%

9.4.3. OpEx

Activités économiques	2023			Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important						Part des OpEx alignée sur la taxonomie année 2022	Catégorie (activité habitante)	Catégorie (activité transitoire)	
	Code(s)	OpEx	Part des OpEx	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Economie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Economie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes				Garanties minimales
	milliers d'euros	%	O; N; N/EL (b) (c)	O; N; N/EL (d) (c)	O; N; N/EL (b) (c)	O; N; N/EL (b) (c)	O; N; N/EL (d) (c)	O; N; N/EL (b) (c)	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON	OUI/ NON				%
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Rénovation de bâtiment existant	CCM 7.2	52,3	0,1%	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0%		
Installation Maintenance d'équipement favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.3	545,6	0,9%	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0%		
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	CCM 7.4	6,5	0,01%	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0%		
Recherche développement innovation proche du marché	CCM 9.2	279,3	0,5%	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	2%		
OpEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		883,8	1,5%	1,5%	-	-	-	-	-	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI			
Dont habitantes																			
Dont transitoires																			
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
Conservation des habitats des écosystèmes et des espèces, y compris leur restauration	BIO 1.1	91,8	0,2%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	NON										
Fourniture de solutions informatiques / opérationnelles fondées sur les données	CE 4.1	3 141,1	5,4%	N/EL	N/EL	N/EL	NON	N/EL	N/EL										
OpEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)		3 232,9	5,6%	-	-	-	5,4%	-	0,2%										
OpEx total des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2) (A)		4 117	7,1%	1,5%	-	-	5,4%	-	0,2%										
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
OpEx des activités non éligibles à la taxonomie (B)		53 549	93%																
Total (A + B)		57 666	100%																

Part des OpEx / OpEx total

	Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible à la taxonomie par objectif
Atténuation du changement climatique	1,5%	0,0%
Adaptation au changement climatique	0,0%	0,0%
Ressources aquatiques et marines	0,0%	0,0%
Économie circulaire	0,0%	5,4%
Pollution	0,0%	0,0%
Biodiversité et écosystèmes	0,0%	0,2%

10. Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière

(Exercice clos le 31 décembre 2023)

LECTRA S.A.

16-18, rue Chalgrin
75016 PARIS

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société LECTRA (ci-après « l'entité ») désigné organisme tiers indépendant, « tierce partie » accrédité par le Cofrac (Accréditation Cofrac Inspection n°3-1862, portée disponible sur www.cofrac.fr), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, (ci-après respectivement les « informations » et la « Déclaration ») présentées dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions des articles L.225-102-1, R.225-105 et R.225-105-1 du code de commerce.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont disponibles sur demande au siège de la Société.

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

Responsabilité de l'entité

Il appartient à la Direction de :

- sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;

- préparer une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- préparer la Déclaration en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant, ainsi que ;
- de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie par le Conseil d'administration.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R.225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées), fournies en application du 3° du I et du II de l'article R.225 105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques,

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la Direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et d'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A.225 1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, notamment l'avis technique de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, Intervention du commissaire aux comptes - *Intervention de l'OTI - Déclaration de performance extra-financière, tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE*

3000 (révisée) - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L.821-28 du code de commerce et le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. 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 textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 5 personnes et se sont déroulés entre décembre 2023 et février 2024 sur une durée totale d'intervention de 5 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené 18 entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les Directions RSE, Ressources humaines, Santé et sécurité, Environnement et achats.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L.225 102 1 en matière sociale et environnementale, ainsi qu'en matière de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2ème alinéa du III de l'article L.225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R.225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre

de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;

- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en annexe. Pour les risques sociaux et sociétaux, nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante ; pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection de sites : siège de Lectra France, site de Cestas Lectra France, bureau de Madrid ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L.233-16 le cas échéant avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en annexe, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail, sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices, à savoir siège de Lectra France, site de Cestas Lectra France, bureau de Madrid, et couvrent entre 20% et 100% des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation ;

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 1^{er} mars 2024

L'un des commissaires aux comptes
PricewaterhouseCoopers Audit

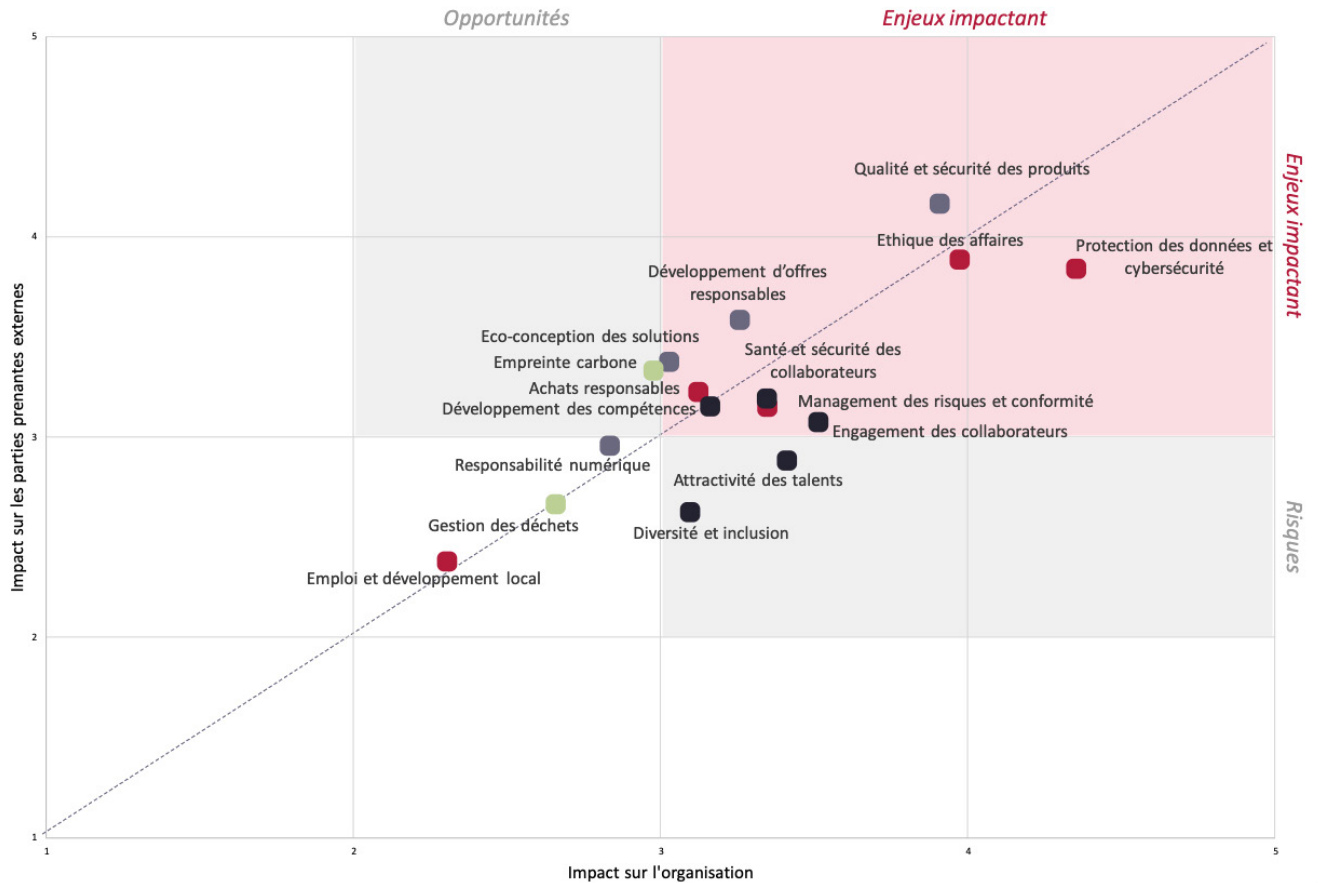
Flora Camp
Associée

Aurélien Castellino
Associée Reporting Durabilité

Annexe 1

La matrice de matérialité

La synthèse de l'analyse présentant les enjeux RSE les plus « matériels » se trouve dans la matrice ci-dessous :



- Gouvernance
- Produits et services
- Social
- Environnement

11 Enjeux RSE impactant

- Ethique des affaires
- Achats responsables
- Protection des données et cybersécurité
- Management des risques et conformité
- Qualité et sécurité des produits
- Eco-conception des solutions
- Développement d'offres responsables
- Empreinte carbone
- Engagement des collaborateurs
- Santé et sécurité des collaborateurs
- Développement des compétences

Annexe 2

Définitions des enjeux tels que présentés aux parties prenantes dans l'analyse de matérialité

Catégorie	Définition
1	Éthique des affaires : l'entreprise mène ses activités de façon éthique, dans le respect de la réglementation et de ses règles internes et de façon à éviter les risques de corruption, de fraude, de blanchiment d'argent, de conflits d'intérêts, de délit d'initié, d'évasion fiscale ou autres comportements illicites.
2	Achats responsables : l'entreprise intègre des critères environnementaux et sociaux dans son processus d'achat et considère l'impact des produits et services qu'elle achète tout au long de leur cycle de vie. L'entreprise exige le respect des droits de l'Homme et des principes éthiques et favorise les fournisseurs responsables, sociaux et environnementaux. Elle s'assure de la traçabilité de ses matériaux, en particulier les minerais de conflit (l'étain, le tantale, le tungstène, l'or).
3	Protection des données et cybersécurité : l'entreprise gère les risques liés à la collecte, au stockage et à l'utilisation de données sensibles et confidentielles de ses collaborateurs, clients et partenaires, en conformité avec le Règlement général sur la protection des données (RGPD) et les autres réglementations applicables. Des actions sont menées afin de se protéger contre les incidents de sécurité, les intrusions dans les systèmes d'information et les cyberattaques.
4	Management des risques et conformité : l'entreprise met en place des mesures pour gérer les risques de l'entreprise et notamment pour préserver la santé de ses collaborateurs, la continuité de l'exercice de ses missions et la préservation et l'adaptation de sa chaîne de création de valeur.
5	Emploi et développement local : l'entreprise soutient la création d'emplois au niveau local et participe au développement des communautés locales (écoles, fournisseurs locaux, associations, etc.).
6	Qualité et sécurité des produits : l'entreprise s'assure que les produits sont sûrs pour les clients en répondant aux normes d'assurance de qualité et de sécurité appropriées et aux réglementations applicables. La satisfaction des clients découle de la qualité des prestations de services et des produits délivrés aux clients.
7	Éco-conception des solutions : l'entreprise intègre l'éco-conception de ses produits (équipements et logiciels) afin de réduire leur impact environnemental tout au long de leur cycle de vie.
8	Responsabilité numérique : l'entreprise réduit l'impact environnemental lié à ses services numériques et à ses services cloud déployés pour ses clients dans le cadre de sa stratégie 4.0.
9	Développement d'offres responsables : l'entreprise développe des offres permettant d'aider ses clients dans leurs problématiques environnementales en optimisant notamment l'utilisation des matières.
10	Empreinte carbone : l'entreprise mène des actions de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre (GES) liées à ses activités internes, au transport des équipements, aux <i>datacenters</i> et plus largement à l'ensemble des émissions liées à la chaîne de valeur de l'entreprise.
11	Gestion des déchets : l'entreprise met en place des mesures permettant de diminuer sa production de déchets (emballages, matériaux, etc.) et de les valoriser par des mesures de recyclage ou de réutilisation. Ces mesures concernent également les potentiels déchets dangereux générés sur site.

Annexe 2 (suite)

Catégorie	Définition
12	Attractivité des talents : l'entreprise mène des actions pour attirer de nouveaux talents, notamment sur les métiers en tension.
13	Engagement des collaborateurs : l'entreprise prend des mesures en faveur de l'engagement des collaborateurs qui résulte des politiques de rémunération, des opportunités de carrière, de la formation et plus largement de la qualité de vie au travail (équilibre vie privée-vie professionnelle, etc.).
14	Santé et sécurité des collaborateurs : l'entreprise assure à l'ensemble de ses collaborateurs et de ses prestataires des conditions de travail respectant leur santé et leur sécurité. Elle met tout en œuvre pour prévenir les risques d'accidents et les risques psychosociaux.
Enjeux sociaux	Développement des compétences : l'entreprise met en place une politique de formation et de développement des compétences de ses collaborateurs afin de maintenir leur employabilité et de les accompagner sur de nouveaux métiers si besoin. L'entreprise développe également les compétences des jeunes collaborateurs par des programmes d'alternance.
	15
16	Diversité et inclusion : l'entreprise s'engage à ne discriminer personne, notamment en raison de son genre, âge, origine réelle ou supposée, de son orientation sexuelle, de sa religion, de son handicap, de son appartenance syndicale. Les recrutements, les licenciements, les promotions et la rémunération ne sont fondés que sur des critères objectifs ou légaux.

Annexe 3

Table de correspondance risques, engagements et enjeux

Section	Type de risque	Engagement Lectra couvrant ces risques	Enjeu de la matrice de matérialité
4.1	Corruption, fraude,	Une éthique des affaires sans compromis	1
4.2	Fournisseurs non-alignés avec les engagements RSE, défaillances	Une politique d'approvisionnement responsable	2
5.1	Non-performance environnementale, impact sur le changement climatique	Éco-conception des produits	7 et 8
5.2	Non-performance environnementale, impact sur le changement climatique, sûreté des utilisateurs	Des produits et des services qui permettent à nos clients de réduire leur impact environnemental	3, 4, 6 et 9
6.1	Inégalités, discrimination	Les mêmes opportunités pour chacun	16
6.2	Manque d'attractivité, impact négatif sur la marque employeur	Un environnement de travail propice à l'engagement des collaborateurs	13
6.3	Risques psycho-sociaux	Un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle	13
6.4	Réduction du savoir-faire	Développement durable des talents, de l'expertise des équipes et des trajectoires professionnelles	12 et 15
6.5	Détérioration des conditions de sécurité au travail	Santé et sécurité des collaborateurs	14
7	Non-performance environnementale, impact sur le changement climatique	Système de management de l'environnement	8, 10 et 11

Annexe 4

Les 12 engagements RSE de Lectra



NOS ENGAGEMENTS RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

01

« Nous montrons l'exemple et faisons preuve d'un grand sens des responsabilités. »

Respecter les **normes éthiques** les plus strictes

- Nous nous engageons à **respecter une éthique des affaires sans compromis.**
- Nous nous engageons à **mener une politique d'approvisionnement responsable.**

Concevoir des **offres éco-responsables**

- Nous nous engageons à **éco-concevoir nos offres.**
- Nous nous engageons à fournir à nos clients des produits et des services qui leur permettent de **réduire leur impact environnemental.**
- Nous nous engageons à **proposer des offres sûres, accessibles et simples à utiliser.**

02

« En nous appuyant sur les principes de l'industrie 4.0, nous permettons à nos clients d'améliorer leur impact environnemental, principalement par la réduction de la consommation matière. »

03

« Nous créons un environnement de travail sûr où les employés du monde entier peuvent exprimer leur plein potentiel, s'épanouir et contribuer à la société. »

Favoriser une culture de travail **inclusive, plurielle et stimulante**

- Nous nous engageons à **offrir les mêmes opportunités à chacun** et appliquons une politique de tolérance zéro en matière de discrimination et de harcèlement.
- Nous nous engageons à **favoriser un environnement de travail propice à l'engagement des collaborateurs.**
- Nous nous engageons à **favoriser un bon équilibre** entre vie professionnelle et vie privée.
- Nous nous engageons à **développer durablement les talents, l'expertise des équipes et les carrières professionnelles.**
- Nous nous engageons à **garantir la santé et la sécurité** de nos collaborateurs.

04

« Nous incarnons un modèle industriel vertueux et résilient et agissons au quotidien pour limiter notre impact environnemental, y compris pour les nouvelles sociétés acquises. »

Réduire l'**empreinte environnementale** de nos activités

- Nous nous engageons à **réduire l'impact de nos activités** sur l'environnement.

Accompagner les **générations futures**

- Nous nous engageons à partager nos connaissances, notre expertise et nos solutions pour aider les générations futures à **développer leurs compétences professionnelles et leur employabilité.**

05

« Nous contribuons à la formation de la prochaine génération de professionnels de la mode. »

Annexe 5

Cartographie des risques spécifiques à la corruption

Les risques spécifiques à la corruption sont présentés dans le référentiel ci-dessous :

Scénarios potentiels par processus

<p>Vente et SAV/ Maintenance</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ventes directes à des clients (publics/privés) (D) 2. Ventes directes à des clients (publics/privés) avec intermédiation d'agents / apporteurs d'affaires (D) 3. Ventes à des clients bénéficiant de subventions (D) 4. Vente / Installation de logiciel avec un partenaire (D) 5. SAV et maintenance clients (R) 6. Octroi de conditions commerciales favorables (R) 	<p>OPERATIONS & LOGISTIQUE</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Contrôle sur sites industriels et certifications produits (D) 11. Dédouanement de machines dans des pays risqués (D) 	<p>R&D/Propriété intellectuelle</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Vol de propriété intellectuelle (plans/brevets) & de données sensibles (R)
<p>ACHATS</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Achats de composants & pièces détachées et SAV (R) 8. Achats de composants & pièces détachées – pénurie & obsolescence (D) 9. Autres achats (entretiens sur site/CAPEX/prestations) (R) 	<p>JURIDIQUE & SECRETARIAT GENERAL</p> <ol style="list-style-type: none"> 13. Contrôle d'autorités locales (ex: fiscal) dans un pays risqué (D) 14. Ouverture d'une filiale (démarche admin.) dans un pays risqué (D) 	
	<p>CROISSANCE EXTERNE</p> <ol style="list-style-type: none"> 15. Fusions acquisitions – Conditions de réalisation d'un deal (D/R) 16. Fusions acquisitions – Atteinte à la probité par des cibles récemment acquises (D) 	

Légende : **(D)** lié aux scénarios de corruption donnée et **(R)** lié aux scénarios de corruption reçue (avec enrichissement personnel d'un employé du Groupe Lectra)

03

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Chers Actionnaires,

Le présent Rapport sur le gouvernement d'entreprise (le « **Rapport** »), établi en application des articles L.225-37 et suivants du Code de commerce et joint au Rapport de gestion, rend compte notamment :

- de l'application par la société Lectra (la « **Société** ») du code de gouvernement d'entreprise auquel elle se réfère ;
- de la composition du Conseil d'administration et de la politique de diversité appliquée aux Administrateurs et au sein des instances dirigeantes ;
- des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration ;
- de la politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et aux Administrateurs de la Société, ainsi que des rémunérations qui leur ont été versées ou attribuées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 ;
- des limitations apportées aux pouvoirs du Président-Directeur général ;
- des conventions et engagements réglementés ainsi que du suivi des conventions courantes conclues à des conditions normales ;
- des autorisations et délégations financières consenties par l'Assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration ;
- des modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales ; et
- des éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

Ce Rapport a été supervisé par le Président-Directeur général, avec la contribution de l'Administrateur référent, des Directions juridique, financière et des ressources humaines. Après examen par le Comité d'audit, par le Comité des rémunérations et par le Comité des nominations des parties relevant de leurs compétences respectives, le Rapport a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 28 février 2024 et a été transmis aux Commissaires aux comptes de la Société.

SOMMAIRE

Application du Code AFEP-MEDEF.....	87	4. Conventions réglementées et courantes	130
1. Organes d'administration et de direction	88	4.1 Procédure d'évaluation et de contrôle des conventions réglementées et conventions courantes	130
1.1 Mode de gouvernement : réunion des fonctions de Président et de Directeur général	88	4.2. Conventions et engagements réglementés.....	130
1.2 Missions du Président-Directeur général	88	4.3. Conventions courantes	130
1.3 Comité exécutif.....	89	5. Autorisations et délégations financières	131
1.4 Conseil d'administration.....	89	6. Participation des actionnaires aux assemblées générales	132
2. Rémunérations et avantages des mandataires sociaux ..	116	6.1. Modalités de participation aux assemblées générales	132
2.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux.....	116	6.2. Droit de vote : une action égale une voix	132
2.2 Éléments de rémunération versés ou attribués aux mandataires sociaux au cours de l'exercice 2023	121	7. Informations sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	133
2.3 Évolution de la rémunération du Président-Directeur général au cours des cinq derniers exercices	127		
3. Mesures préventives des abus de marché.....	129		

Application du Code AFEP-MEDEF

La Société a pour objectif de mettre en œuvre les meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise.

À ce titre, elle se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, élaboré par l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) et le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) (le « **Code AFEP-MEDEF** ») en décembre 2008 et révisé en décembre 2022. Le Code AFEP-MEDEF peut être consulté sur les sites www.afep.com et www.medef.com. Lectra s'attache à en appliquer les recommandations ou, si certaines d'entre elles devaient apparaître inadaptées à son organisation et à ses spécificités, à justifier les raisons pour lesquelles elles auront été écartées, conformément à la règle « appliquer ou expliquer » énoncée dans l'article L.22-10-10 du Code de commerce et l'article 28.1 du Code AFEP-MEDEF.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration de Lectra (le « **Règlement intérieur** »), qui précise la composition, le fonctionnement et les missions du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés, de même que les règles déontologiques que tous les Administrateurs doivent respecter, tient compte des recommandations du Code AFEP-MEDEF. La version à jour du Règlement intérieur est disponible sur le site Internet de la Société (<https://www.lectra.com/fr/investisseurs/gouvernement-dentreprise/statuts-et-reglements>).

À la date du présent Rapport, Lectra estime se conformer à l'ensemble des recommandations du Code AFEP-MEDEF, à l'exception des recommandations 5.3 et 5.4 relatives à la détermination des orientations stratégiques en matière climatique et à la présentation de cette stratégie climatique à l'Assemblée générale, étant précisé qu'elles seront appliquées à compter de l'exercice 2024 et de l'Assemblée générale 2025 respectivement.

Recommandation du Code AFEP-MEDEF écartée	Pratique de Lectra et justification	
Article 5.3 - Détermination des orientations stratégiques en matière climatique	Exercice 2023	À compter de l'exercice 2024
	Au quatrième trimestre 2023, Lectra a renforcé sa gouvernance RSE avec le recrutement d'une Secrétaire générale, référente RSE au sein du Comité exécutif et la nomination d'une Directrice du Développement durable. Par ailleurs, plusieurs missions de conseil ont été menées dans le courant de l'année, en vue de déterminer les orientations stratégiques en matière climatique et d'élaborer un plan d'actions à horizon 2030.	En lien avec la stratégie RSE définie dans la feuille de route stratégique 2023-2025, les orientations et le plan d'actions en matière climatique seront définis par l'équipe RSE, puis soumis au Comité RSE et validés par le Conseil d'administration.
Article 5.4 - Présentation de la stratégie climatique et des principales actions engagées à l'assemblée générale annuelle au moins tous les trois ans ou en cas de modification significative	Assemblée générale 2024	À compter de l'Assemblée générale 2025
	Les orientations stratégiques en matière climatique étant en cours d'élaboration, la présentation de la stratégie climatique est reportée à l'Assemblée générale 2025.	Dès 2025, Lectra présentera à l'Assemblée générale tous les ans, sa stratégie climatique, son bilan climatique annuel et les principales actions engagées.

1. Organes d'administration et de direction

1.1 Mode de gouvernement : réunion des fonctions de Président et de Directeur général

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 27 juillet 2017, a opté pour l'unicité des fonctions de Président et de Directeur général, exercées depuis cette date par Monsieur Daniel Harari. Ce mode de gouvernement apparaît comme le plus adapté compte tenu de l'organisation et de la taille de la Société, ainsi que de l'expérience de Monsieur Daniel Harari et de son rôle dans la mise en œuvre de la feuille de route stratégique.

Conformément à la recommandation de l'article 3.2 du Code AFEP-MEDEF, la prévention et la gestion des éventuelles situations de conflits d'intérêts concernant le Président-Directeur général sont assurées par Monsieur Ross McInnes en sa qualité d'Administrateur référent (indépendant)⁽¹⁾.

Le Président-Directeur général exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément à l'Assemblée générale des actionnaires et au Conseil d'administration. Le Conseil d'administration détermine, le cas échéant, les limitations des pouvoirs du Président-Directeur général, étant précisé que celles-ci ne sont pas opposables aux tiers. Ces limitations des pouvoirs sont fixées à l'article 1.2 du Règlement intérieur, disponible sur le site Internet de la Société (<https://www.lectra.com/fr/investisseurs/gouvernement-dentreprise/statuts-et-reglements>), et sont rappelées à la section 1.4.1 du présent Rapport.

Le Président-Directeur général peut être assisté d'un ou de plusieurs directeurs généraux délégués, étant précisé qu'à la date du présent Rapport, ces postes n'existent pas.

Equilibre des pouvoirs

Le Conseil d'administration considère que les mesures de gouvernance mises en place au sein de la Société permettent d'assurer un équilibre des pouvoirs satisfaisant, en ligne avec les bonnes pratiques de place, et offrent les garanties nécessaires à l'exercice d'un tel mode de direction unifié, compte tenu notamment de :

- la présence d'une majorité d'Administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration (voir section 1.4.2 concernant la composition du Conseil d'administration) ;
- la présence d'un Administrateur référent, indépendant et doté de prérogatives et de missions propres (voir section 1.4.5 du présent Rapport concernant le rôle et les missions de l'Administrateur référent) ;
- l'existence de cinq comités spécialisés du Conseil d'administration, ayant différentes missions et prérogatives en matière d'audit, de stratégie, de RSE, de rémunérations et de nominations (voir section 1.4.4 du présent Rapport concernant le rôle et la composition de ces comités) ;
- la présidence, assurée par des Administrateurs indépendants, des Comité d'audit, Comité RSE, Comité des rémunérations et Comité des nominations ;
- la tenue de réunion des Administrateurs non exécutifs, hors la présence du Président-Directeur général, au moins une fois

par an (voir section 1.4.3 du présent Rapport concernant le fonctionnement du Conseil d'administration) ; et

- les limitations apportées par le Règlement intérieur aux pouvoirs du Président-Directeur général, prévoyant une approbation préalable du Conseil d'administration de certaines décisions majeures à caractère stratégique ou susceptibles d'avoir un effet significatif sur la Société (voir section 1.4.1 du présent Rapport concernant les décisions soumises à une approbation préalable).

Le Conseil d'administration a pu constater l'efficacité de l'unification des fonctions de Président et de Directeur général et s'est montré satisfait de l'équilibre des pouvoirs existant entre le Président-Directeur général et les Administrateurs. En effet, il résulte du processus annuel d'auto-évaluation, réalisé fin 2023, que l'ensemble des Administrateurs de la Société apprécie la qualité de la gouvernance mise en place et confirme la pertinence de ce mode d'exercice de la Direction générale, qui favorise une relation étroite et de confiance entre le Président-Directeur général et les Administrateurs. Le Conseil d'administration a relevé que cette organisation favorisait un dialogue transparent et dynamique entre la Direction générale et le Conseil d'administration.

Ce mode d'exercice de la Direction générale a également récemment démontré sa pertinence dans le contexte international difficile des dernières années (crise sanitaire majeure, dégradation de l'environnement macroéconomique et géopolitique), où l'implication et la réactivité des Administrateurs et de la Direction générale ont été particulièrement mises en exergue.

1.2 Missions du Président-Directeur général

Le Président-Directeur général, élu par le Conseil d'administration, a pour missions et responsabilités :

- d'organiser et de diriger les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'Assemblée générale des actionnaires ;
- de veiller au bon fonctionnement des organes de direction de la Société ;
- d'être le gardien de la gouvernance de la Société, 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 ;
- de veiller au bon fonctionnement des organes de la Société et spécialement des comités du Conseil d'administration ;
- de présider et d'animer le Comité stratégique ;
- de représenter le Conseil d'administration et, sauf décision contraire de ce dernier, d'être seul habilité à agir et à s'exprimer en son nom ; et
- d'assurer la direction générale de la Société. À ce titre, il 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 et assure l'intégralité des responsabilités opérationnelles et exécutives, toutes les équipes du groupe Lectra (le « Groupe ») lui rapportant.

(1) Les missions et pouvoirs de l'Administrateur référent sont plus amplement décrits à la section 1.4.5 du présent Rapport.

Monsieur Ross McInnes a été désigné comme Administrateur référent le 28 avril 2023 ; avant cette date, ce rôle avait été exercé par Monsieur Bernard Jourdan, dont le mandat avait pris fin à l'issue de l'Assemblée générale annuelle du 28 avril 2023.

Le Président-Directeur général veille au respect et à la promotion des valeurs essentielles et de l'éthique du Groupe dans la conduite de ses activités.

1.3 Comité exécutif

Le Président-Directeur général s'appuie sur le Comité exécutif, dont il décide de la composition et qui regroupe les principaux dirigeants opérationnels et fonctionnels du Groupe. Le Comité exécutif a pour mission d'animer la conduite des opérations de Lectra. Chaque membre est, par ailleurs, investi de missions spécifiques dans le cadre de l'exécution de la feuille de route stratégique.

À la date du présent Rapport, il est composé de quinze membres, cinq femmes et dix hommes :

- Daniel Harari, Président-Directeur général (*Chairman and Chief Executive Officer*), Président du Comité exécutif ;
- Jérôme Viala, *Executive Vice President*, Vice-Président du Comité exécutif¹ ;
- Maximilien Abadie, *Chief Strategy Officer, Chief Product Officer* ;
- Anne Borfiga, *General Secretary* ;
- Fabio Canali, *President, Europe, Middle East & Africa* ;
- Antonella Capelli, *Senior Vice President Sales, Europe, Middle East & Africa* ;
- Thierry Caye, *Chief Technology Officer* ;
- Olivier du Chesnay, *Chief Financial Officer* ;
- Javier Garcia, *Chief Customer Officer* ;
- Laurence Jacquot, *Chief Customer Success Officer* ;
- Michael Jais, *Chief Executive Officer & Co-founder, Launchmetrics* (société du groupe Lectra) ;
- Leonard Marano, *President, Americas* ;
- Maria Modrono, *Chief Marketing and Communication Officer* ;
- Frédéric Morel, *President, Asia Pacific* ;
- Rani Rao, *Chief People Officer*.

Les biographies des membres du Comité exécutif sont disponibles sur le site Internet de la Société dans la rubrique « Gouvernement d'entreprise », « Comité exécutif » (<https://www.lectra.com/fr/investisseurs/gouvernement-dentreprise/comite-executif>).

Politique de mixité au sein des instances dirigeantes

Conformément à l'article L.22-10-10 du Code de commerce et à la recommandation 8 du Code AFEP-MEDEF, sur proposition de la Direction générale et recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 24 février 2021 a défini la politique de mixité appliquée aux instances dirigeantes du Groupe (membres du Comité exécutif et directeurs).

Cette politique, ses objectifs et modalités de mise en œuvre ainsi que les résultats obtenus au cours de l'exercice 2023 sont décrits à la section 6.1.1. de la Déclaration de performance extra-financière.

1.4 Conseil d'administration

1.4.1. Missions et pouvoirs du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine les orientations stratégiques du Groupe et veille à leur mise en œuvre, en y intégrant notamment

les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

Les membres du Conseil d'administration sont informés de tout événement important concernant la marche de la Société, et plus généralement, de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux auxquels le Groupe est confronté.

Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués à l'Assemblée générale des 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 procède à l'analyse des opérations financières et des questions économiques ou sociales importantes de la Société et décide les opérations importantes, éventuellement après étude par le Comité stratégique.

En application du Règlement intérieur, 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 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 ainsi que toute opération d'emprunt supérieure à 5 millions d'euros.

Le Conseil d'administration désigne les dirigeants mandataires sociaux² chargés de gérer la Société et choisit le mode d'organisation (dissociation des fonctions de président et de directeur général ou réunion de ces fonctions) et supervise leur gestion. Il détermine la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, qui est ensuite soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires.

Le Conseil d'administration examine régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux, ainsi que les mesures prises en conséquence. A cette fin, toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de cette mission sont communiquées au Conseil d'administration, notamment par le Président-Directeur général.

Le Conseil d'administration s'assure de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence et reçoit toutes les informations nécessaires à cet effet. Il s'assure également que le Président-Directeur général met en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité, notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.

Le Conseil d'administration définit la politique de communication financière de la Société et veille à ce que les actionnaires et les investisseurs reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour le Groupe ainsi que sur ses perspectives à long terme.

(1) Jusqu'à son départ à la retraite le 31 mars 2024 ; la nomination de Monsieur Jérôme Viala en tant qu'Administrateur sera proposée à l'Assemblée générale annuelle du 26 avril 2024.
 (2) Conformément au préambule et à l'article 3.2 du Code AFEP-MEDEF, les dirigeants mandataires sociaux de la société sont (i) le président du conseil d'administration (dirigeant non exécutif) et le directeur général (dirigeant exécutif) en cas de dissociation des fonctions et (ii) le président-directeur général en cas de réunion des fonctions.

1.4.2. Composition du Conseil d'administration

À la date du présent Rapport, le Conseil d'administration est composé de huit membres :



Daniel Harari

- Président-Directeur général
- Président du Comité stratégique



Ross McInnes

- Administrateur référent, indépendant
- Président du Comité des nominations
- Membre du Comité d'audit et du Comité stratégique



Céline Abecassis-Moedas

- Administratrice indépendante
- Présidente du Comité des rémunérations
- Membre du Comité stratégique et du Comité RSE



Karine Calvet

- Administratrice indépendante
- Membre du Comité stratégique et du Comité RSE



Jean Marie (John) Canan

- Administrateur
- Membre du Comité d'audit, du Comité stratégique et du Comité des rémunérations



Nathalie Rossiensky

- Administratrice indépendante
- Présidente du Comité d'audit
- Membre du Comité stratégique, du Comité des rémunérations et du Comité des nominations



Pierre-Yves Roussel

- Administrateur indépendant
- Membre du Comité stratégique



Hélène Viot Poirier

- Administratrice indépendante
- Présidente du Comité RSE
- Membre du Comité d'audit, du Comité stratégique et du Comité des nominations

8

Administrateurs
dont 6 indépendants

4/4

parité femmes/hommes

1

Administrateur
référent

Taux d'assiduité en 2023

4ans

durée des mandats

5

comités spécialisés

99%

conseil

100%

comités

Il est précisé que le Conseil d'administration ne comprend aucun administrateur représentant les actionnaires salariés, ni administrateur représentant les salariés, la Société ne dépassant aucun des seuils fixés par les articles L.225-23 et L.225-27-1 du Code de commerce⁽¹⁾.

(1) Conformément aux articles L.225-23 et L.225-27-1 du Code de commerce et l'article 9 du code AFEP-MEDEF, dans les cas où (i) la participation du personnel de la société ainsi que celle du personnel de sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L.225-180 du Code de commerce dépasse le seuil de 3 % du capital social de la société et / ou (ii) celui où la société emploie au moins 1 000 salariés permanents en France ou au moins 5 000 dans le monde, avec ses filiales directes ou indirectes depuis au moins deux exercices consécutifs, le conseil d'administration doit comprendre (i) un ou des administrateurs représentant les actionnaires salariés et élu(s) parmi eux, et / ou, (ii) des administrateurs représentant les salariés.

Tableau de synthèse de l'évolution de la composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2023

Renouvellement	N/A
Nomination	Madame Karine Calvet (Administratrice indépendante) Monsieur Pierre-Yves Roussel (Administrateur indépendant)
Fin de mandat	Monsieur Bernard Jourdan (Administrateur référent, indépendant) Madame Anne Binder (Administratrice indépendante)

Tableau de synthèse du Conseil d'administration et de ses comités

	Informations personnelles				Expérience	Position au sein du Conseil d'administration				Participation aux comités du Conseil d'administration				
	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions détenues		Indépendance	Date initiale des nominations	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil d'administration (années)	Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité stratégique	Comité des nominations	Comité RSE
Daniel Harari Président-Directeur général	69	M	FR	4 807 560	0	Non	1991	AG 2024 ⁽¹⁾	33			■		
Ross McInnes Administrateur référent, indépendant	70	M	FR AUS	750	2	Oui	29/04/2022 ⁽²⁾	AG 2026	2	■	■	■		
Céline Abecassis-Moedas Administratrice indépendante	52	F	FR	750	1	Oui	30/04/2021	AG 2025	3		■	■		■
Karine Calvet Administratrice indépendante	56	F	FR	3	0	Oui	28/04/2023	AG 2027	1			■		■
Jean Marie Canan Administrateur	67	M	CAN	275	1	Non	01/06/2021	AG 2025 ⁽³⁾	3	■	■	■		
Nathalie Rossiensky Administratrice indépendante	54	F	FR	1 500	0	Oui	29/04/2016	AG 2024 ⁽¹⁾	8	■	■	■	■	
Pierre-Yves Roussel Administrateur indépendant	58	M	FR	1	0	Oui	28/04/2023	AG 2027	1			■		
Hélène Viot Poirier Administratrice indépendante	51	F	FR	1	0	Oui	29/04/2022	AG 2026	2	■		■	■	■

(1) Il sera proposé aux actionnaires réunis en Assemblée générale annuelle du 26 avril 2024 de renouveler les mandats d'administrateur de Monsieur Daniel Harari et de Madame Nathalie Rossiensky.

(2) Il est rappelé que Monsieur Ross McInnes avait été Administrateur de la Société du 1^{er} janvier 2018 au 30 avril 2020.

(3) Monsieur Jean Marie Canan a décidé de démissionner avec effet à l'issue du Conseil d'administration du 24 avril 2024. Pour plus d'information sur l'évolution de la composition du Conseil d'administration, voir section 1.4.2 ci-dessous « Composition du Conseil d'administration », paragraphe « Évolution de la composition du Conseil d'administration proposée à l'Assemblée générale appelée à statuer en 2024 sur les comptes de l'exercice 2023 ».

Présentation des membres du Conseil d'administration de Lectra



Daniel Harari

Président-Directeur général
Président du Comité stratégique

Âge
69 ans

Nationalité
Française

Date de première nomination
1991

Date de début de mandat
30 avril 2020

Date d'échéance du mandat
À l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023⁽¹⁾

Nombre d'actions Lectra détenues
4 807 560

Mandats échus au cours des cinq dernières années

• Néant

Biographie - Expérience et expertise

Ancien élève de l'École Polytechnique et titulaire d'un MBA d'HEC, Monsieur Daniel Harari débute sa carrière en tant que Directeur de la Société d'Etudes et de Gestion Financière Meeschaert, spécialisée dans la gestion de patrimoines (1980-1983). Il est ensuite 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.

En 1986, Monsieur Daniel Harari est devenu Directeur général de la Compagnie Financière du Scribe (Paris), société de capital-risque spécialisée dans les entreprises technologiques, dont il était, avec son frère Monsieur André Harari, le principal actionnaire, jusqu'à sa fusion-absorption par Lectra le 30 avril 1998.

Après la prise de contrôle de Lectra par la Compagnie Financière du Scribe fin 1990, Monsieur Daniel Harari est nommé Président et Directeur général de Lectra et assume ces fonctions de 1991 à 2002. À la suite de la dissociation des fonctions de président du Conseil d'administration et de Directeur général en mai 2002, Monsieur Daniel Harari devient Directeur général.

Depuis le retour à la forme de gouvernement moniste décidé par le Conseil d'administration le 27 juillet 2017, Monsieur Daniel Harari est à nouveau Président et Directeur général de Lectra.

Mandats et fonctions en cours

• Néant

(1) Il sera proposé aux actionnaires réunis en Assemblée générale annuelle du 26 avril 2024 de renouveler le mandat d'administrateur de Monsieur Daniel Harari. Sous réserve du vote positif de l'Assemblée générale, le Conseil d'administration du 26 avril 2024 reconduira Monsieur Daniel Harari dans ses fonctions de Président-Directeur général.



Ross McInnes

Administrateur référent, indépendant
Président du Comité des nominations
Membre du Comité d'audit et du Comité stratégique

Âge
70 ans

Nationalité
Franco-Australienne

Date de première nomination
29 avril 2022⁽¹⁾

Date de début de mandat
29 avril 2022

Date d'échéance du mandat
À l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025

Nombre d'actions Lectra détenues
750

Mandats échus au cours des cinq dernières années

- Administrateur, Président du Comité des nominations et de la gouvernance et membre du comité d'audit, risques et conformité d'Eutelsat Communications* jusqu'en novembre 2022
- Administrateur de Lectra et membre du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et du Comité stratégique entre janvier 2018 et avril 2020
- Non-executive Director et Président du Comité d'audit d'IMI plc* jusqu'en octobre 2017
 - Administrateur et Président du Comité d'audit de Faurecia* jusqu'en mai 2017
- Trustee et Director de la Fondation IFRS (États-Unis, Royaume-Uni) entre janvier 2018 et janvier 2024

Biographie – Expérience et expertise

Diplômé de l'Université d'Oxford, il débute sa carrière en 1977 au sein de Kleinwort Benson, à Londres puis à Rio de Janeiro. En 1980, il rejoint la Continental Bank (devenue Bank of America) au sein de laquelle il occupe successivement plusieurs postes dans les activités de corporate finance, à Chicago puis à Paris.

En 1989, Ross McInnes rejoint Eridania Beghin-Say, dont il est nommé directeur financier en 1991, puis membre du conseil d'administration en 1999. L'année suivante, Ross McInnes rejoint Thomson-CSF (devenu Thales) en tant que directeur général adjoint et directeur financier et accompagne la transformation du groupe jusqu'en 2005. Il intègre alors le groupe PPR (devenu Kering) comme directeur général, Finances et Stratégie, puis rejoint en 2006 le conseil de surveillance de Générale de Santé. Il assure la présidence du directoire de Générale de Santé de manière intérimaire de mars à juin 2007. Il occupe aussi les fonctions de vice-Chairman de Macquarie Capital Europe, spécialisé notamment dans les investissements en infrastructures.

En mars 2009, Ross McInnes intègre Safran et devient directeur général adjoint, Affaires économiques et financières au mois de juin suivant. Il a été membre du Directoire de Safran de juillet 2009 à avril 2011, puis directeur général délégué jusqu'en avril 2015.

Le 23 avril 2015, il devient président du Conseil d'administration de Safran.

Ross McInnes est aussi Administrateur de Engie.

Par ailleurs, Ross McInnes est depuis février 2015 Représentant Spécial pour les relations économiques avec l'Australie, nommé par le Ministre des Affaires étrangères et du Développement international dans le cadre de la diplomatie économique française.

En octobre 2017, Ross McInnes est nommé par le Premier Ministre, co-président du Comité « Action Publique 2022 », chargé de proposer des pistes de réformes sur les politiques publiques, mission depuis achevée.

Mandats et fonctions en cours

- Président du Conseil d'administration de Safran*
- Administrateur, Président du Comité pour l'éthique, l'environnement et le développement durable, membre du Comité d'audit et membre du Comité de la stratégie, des investissements et des technologies d'Engie*

(1) Il est rappelé que Monsieur Ross McInnes avait été Administrateur de la Société du 1^{er} janvier 2018 au 30 avril 2020.
*Société cotée



Céline Abecassis-Moedas

Administratrice indépendante
Présidente du Comité des rémunérations
Membre du Comité stratégique et du Comité RSE

Âge
52 ans

Nationalité
Française

Date de première nomination
30 avril 2021

Date de début de mandat
30 avril 2021

Date d'échéance du mandat
À l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024

Nombre d'actions Lectra détenues
750

Mandats échus au cours des cinq dernières années

- Administratrice indépendante (de 2012 à 2019) puis Administratrice indépendante référente, Présidente du Comité des nominations et des rémunérations, membre du Comité d'audit (de 2015 à 2019) de Europac* (Papeles y Cartones de Europa, SA), (Espagne)
- Administratrice indépendante, membre du Comité de la gouvernance, de l'évaluation et des nominations de CTT* (CTT Correios de Portugal, SA), (Portugal)
- Administratrice indépendante de GreenVolt*, SA (Portugal) (de 2021 à 2023)

Biographie – Expérience et expertise

Diplômée de l'École Normale Supérieure de Cachan, de l'université Paris Dauphine (DEA méthodes scientifiques de gestion) et titulaire d'un Ph. D. en Sciences de Gestion de l'École Polytechnique, Madame Céline Abecassis-Moedas a commencé sa carrière dans la recherche chez France Telecom R&D avant de rejoindre Lectra comme e-business product manager en 1999, puis AT Kearney comme consultante en 2000. De 2002 à 2005, elle a été Assistant Professor de stratégie à Queen Mary University of London, puis elle a rejoint Catolica- Lisbon comme Assistant Professor de stratégie et gestion de l'innovation. À Catolica-Lisbon elle a été Directrice du programme de Master et a enseigné et développé des programmes en executive education avant de devenir Directrice de l'Executive Education en 2019. Madame Céline Abecassis-Moedas a été International Faculty Fellow au Massachusetts Institute of Technology (MIT) (États-Unis) en 2011- 2012 et a publié de nombreux articles de recherche dans les meilleures revues sur le rôle de l'innovation et du design dans les industries créatives (entre autres la mode).

De 2014 à 2020, Madame Céline Abecassis-Moedas a été Professeure Affiliée à l'ESCP et Co-directrice scientifique de la Chaire Lectra-ESCP Mode et Technologie.

De 2012 à 2019, Madame Céline Abecassis-Moedas a été Administratrice indépendante de Europac (Papeles y Cartones de Europa, SA), dont Administratrice indépendante référente de 2015 à 2019. Elle a été Administratrice indépendante de CTT (CTT Correios de Portugal, SA) de 2016 à 2020 et de GreenVolt SA de 2021 à 2023. Elle est Administratrice indépendante et Présidente du Comité d'innovation et de développement durable de CUF SA (depuis 2016) et Administratrice indépendante de Vista Alegre Atlantis (depuis 2020).

Madame Céline Abecassis-Moedas est certifiée IDP-C en Corporate Governance de l'INSEAD (2017).

Mandats et fonctions en cours

- Directrice de l'Executive Education à Catolica-Lisbon (Portugal)
- Administratrice indépendante et Présidente du Comité d'innovation et de développement durable de CUF, SA (Portugal, depuis 2016)
- Administratrice indépendante de Vista Alegre Atlantis*, SA (Portugal, depuis 2020)

*Société cotée



Karine Calvet

Administratrice indépendante
Membre du Comité stratégique et du Comité RSE

Âge

56 ans

Nationalité

Française

Date de première nomination

28 avril 2023

Date de début de mandat

28 avril 2023

Date d'échéance du mandat

À l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026

Nombre d'actions Lectra détenues

3

Mandats échus au cours des cinq dernières années

• Néant

Biographie – Expérience et expertise

Diplômée de Sciences Po et de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Madame Karine Calvet a consacré l'essentiel de sa carrière à l'IT : 16 ans dans des sociétés de services, 7 ans dans les télécommunications, et 6 ans dans les logiciels. Elle a occupé des postes de direction dans les environnements TI/télécommunications pour des entreprises leaders à l'échelle mondiale (CGI, Capgemini, Alcatel-Lucent, Verizon, Microsoft et aujourd'hui Schneider - Aveva), en mettant l'accent sur les transformations numériques.

Ces deux dernières années, dans son rôle de Vice-Présidente pour l'Europe du Sud puis de Vice-Présidente EMEA en charge des Partenaires et Alliances chez AVEVA (groupe Schneider), Madame Karine Calvet a travaillé en étroite collaboration avec les industriels pour les aider à relever les défis d'efficacité opérationnelle, de sécurité, de gestion des coûts, de durabilité et de décarbonation en tirant parti de la digitalisation.

Mandats et fonctions en cours

• Vice-Présidente EMEA en charge des Partenaires et Alliances chez AVEVA (groupe Schneider)



Jean Marie (John) Canan

Administrateur

Membre du Comité d'audit, du Comité stratégique et du Comité des rémunérations

Âge

67 ans

Nationalité

Canadienne

Date de première nomination

1^{er} juin 2021

Date de début de mandat

1^{er} juin 2021

Date d'échéance du mandat

À l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024¹

Nombre d'actions Lectra détenues

275

Mandats échus au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Willow BioPharma (Canada)
- Administrateur et Président du Comité d'audit d'Acasti Pharma (ACST)* (Canada)

Biographie – Expérience et expertise

Diplômé de l'Université McGill à Montréal, Canada, avec un Bachelor of commerce (spécialisation concentrations en finance et comptabilité), Monsieur Jean Marie Canan a débuté sa carrière chez PricewaterhouseCoopers.

De 1990 à 2014, Monsieur Jean Marie Canan a occupé plusieurs postes de cadre supérieur chez Merck & Co, où il a été chargé des finances, de l'élaboration de stratégies, du développement des affaires et des opérations. Il a piloté l'acquisition de Schering-Plough par Merck & Co. Inc. (opération de 49 milliards de dollars). Monsieur Jean Marie Canan a été chargé de la surveillance opérationnelle de la plupart des joint-ventures de Merck, y compris DuPont-Merck, Johnson et Johnson-Merck, Astra-Merck, et Schering-Plough-Merck.

Il a été l'un des cinq dirigeants exécutifs sélectionnés par le directeur général de Merck pour définir la nouvelle stratégie de Merck.

Monsieur Jean Marie Canan faisait partie d'un comité spécial au sein du Conseil d'administration de Rev Group qui a supervisé l'introduction en bourse de la société en 2017.

Monsieur Jean Marie Canan est actuellement Administrateur de REV Group, société américaine cotée sur NYSE, de MolyCop et de Sauvie Inc, sociétés américaines non cotées, ainsi que d'Angkor Hospital for Children, organisme américain à but non lucratif.

Mandats et fonctions en cours

- Administrateur référent indépendant et Président du Comité d'audit de REV Group* (États-Unis)
- Administrateur et Président du Comité d'audit de MolyCop (États-Unis)
- Administrateur référent de Sauvie, Inc (États-Unis)
- Administrateur d'Angkor Hospital for Children, organisme à but non lucratif (États-Unis)

(1) Monsieur Jean Marie Canan a décidé de démissionner à l'issue du Conseil d'administration du 24 avril 2024. Pour plus d'information sur l'évolution de la composition du Conseil d'administration, voir section 1.4.2 ci-dessous « Composition du Conseil d'administration », paragraphe « Évolution de la composition du Conseil d'administration proposée à l'Assemblée générale appelée à statuer en 2024 sur les comptes de l'exercice 2023 ».

*Société cotée



Nathalie Rossiensky

Administratrice indépendante
Présidente du Comité d'audit
Membre du Comité stratégique, du Comité des
rémunérations et du Comité des nominations

Âge
54 ans

Nationalité
Française

Date de première nomination
29 avril 2016

Date de début de mandat
30 avril 2020

Date d'échéance du mandat
À l'issue de l'Assemblée
générale appelée à statuer sur
les comptes de l'exercice clos
le 31 décembre 2023⁽¹⁾

**Nombre d'actions Lectra
détenues**
1 500

Mandats échus au cours des cinq dernières années

- Administratrice de Selectys (SICAV)

Biographie – Expérience et expertise

Diplômée de l'université Paris-Dauphine (maîtrise de mathématiques appliquées et DEA d'économie financière) et titulaire d'un Ph.D. en finance de la London Business School, Madame Nathalie Rossiensky débute sa carrière en 2000 chez JP Morgan (Paris), à la Banque Privée, avant de rejoindre l'Investment Management Division de Goldman Sachs à Londres en 2005, puis à Paris, jusqu'en 2013, en qualité d'executive director, plus particulièrement chargée de l'allocation d'actifs et de l'investissement dans toutes classes d'actifs pour des family offices et des entreprises familiales.

De 1998 à 2000, Madame Nathalie Rossiensky est Assistant Professor à la Fuqua School of Business de l'Université de

Duke (États-Unis) ; ses recherches portaient sur la gestion d'actifs, l'intermédiation financière et la théorie des jeux. Elle est intervenue dans des conférences, notamment à l'Université de Stanford et à la NYU Stern School of Business (États-Unis) et à l'INSEAD (France).

Madame Nathalie Rossiensky est actuellement Associée Capital Partner du Groupe Lombard Odier. Basée à Paris, elle est en charge de la gestion d'actifs financiers concernant toutes les classes d'actifs y compris le non-coté et avec un positionnement fort en matière de durabilité.

Mandats et fonctions en cours

- Associée Capital Partner, Groupe Lombard Odier

(1) Il sera proposé aux actionnaires réunis en Assemblée générale annuelle du 26 avril 2024 de renouveler le mandat d'administratrice de Madame Nathalie Rossiensky.



Pierre-Yves Roussel

Administrateur indépendant
Membre du Comité stratégique

Âge

58 ans

Nationalité

Française

Date de première nomination

28 avril 2023

Date de début de mandat

28 avril 2023

Date d'échéance du mandat

À l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026

Nombre d'actions Lectra détenues

1

Mandats échus au cours des cinq dernières années

- Administrateur indépendant de Salvatore Ferragamo Finanziaria entre 2020 et 2021
- Président-Directeur général de LVMH* Fashion Group de 2006 à janvier 2018

Biographie – Expérience et expertise

Diplômé de l'Université de Bruxelles, de la London Chamber of Commerce et titulaire d'un MBA de la Wharton Business School (University of Pennsylvania), Monsieur Pierre-Yves Roussel débute sa carrière dans la banque d'affaires chez HSBC à Bruxelles puis chez Morgan Stanley à Londres.

En 1990, il rejoint le Cabinet de conseil en stratégie McKinsey & Company en France comme consultant puis est nommé chef de projet. Il pilote de nombreuses missions de conseil dans le domaine de la mode, du luxe, de la distribution et des médias en Europe et en Asie (Hong Kong, Chine, Japon). En 1998, il est élu Partner et en 2004 Senior Partner (Director) de la Firma au niveau mondial.

En 2004, Il rejoint le Comité Exécutif du Groupe LVMH comme Directeur Général Adjoint du Groupe en charge de la Stratégie et des Opérations reportant directement à Bernard Arnault. En 2006, il est nommé Président Directeur Général du LVMH Fashion Group, une des 5 branches d'activités opérationnelles du Groupe qui

rassemble toutes les sociétés de mode de LVMH, à l'exception de Louis Vuitton. De 2006 à 2018 il est Président du Conseil d'Administration des sociétés: Céline, Givenchy, Loewe, Kenzo, Pucci, Rossimoda, Marc Jacobs, Donna Karan, Berluti, JW Anderson, Nicolas Kirkwood. Le Fashion Group a triplé sa taille pendant la période où Pierre-Yves Roussel en a été le PDG. Enfin, il participe en tant que Président ou membre du Jury à plusieurs institutions de premier plan dans le domaine de la mode (Andam, CFDA incubateur, LVMH Fashion Prize). Il est membre du comité de direction de la Chambre Syndicale de la Mode et de la Couture de 2010 à 2018.

En 2018 il quitte le Groupe LVMH pour prendre la Direction Générale – basé à New York – de la société Tory Burch, marque de mode américaine de premier plan fondée en 2004 par son épouse. La marque, société privée contrôlée par la famille, compte plus de 350 boutiques dans le monde, 13 sites de vente en ligne, et près de 5 000 employés.

Mandats et fonctions en cours

- Directeur général de Tory Burch depuis janvier 2019 (États-Unis)

*Société cotée



Hélène Viot Poirier

Administratrice indépendante
Présidente du Comité RSE
Membre du Comité d'audit, du Comité stratégique et
du Comité des nominations

Âge
51 ans

Nationalité
Française

Date de première nomination
29 avril 2022

Date de début de mandat
29 avril 2022

Date d'échéance du mandat
À l'issue de l'Assemblée
générale appelée à statuer sur
les comptes de l'exercice clos
le 31 décembre 2025

**Nombre d'actions Lectra
détenues**
1

Mandats échus au cours des cinq dernières années

- Présidente et Directrice générale de Chevignon jusqu'en 2019 ;
- Board Advisor de CF group jusqu'en 2023.

Biographie – Expérience et expertise

Diplômée d'HEC, Madame Hélène Viot Poirier a débuté sa carrière dans le secteur Internet en 1997, dans des start-up chez Club Internet (groupe Lagardère), puis chez Kertel (groupe Kering), avant de rejoindre le groupe Orange en 2001, où elle a développé successivement en tant que Directrice de Business Unit, le marché de l'ADSL en France, puis le marché des services multimédia mobiles avant de prendre la Direction globale des activités digitales d'Orange en France en 2010 en tant que Vice President of Portal and Digital Services (chiffres d'affaires > 300 millions d'euros), avec management d'une direction de 1 000 personnes.

En 2016, elle rejoint le groupe Vivarte (2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 12 marques de mode) en tant que Chief Digital and Marketing Officer, et membre du Comité exécutif.

En 2017, Madame Hélène Viot Poirier, devient Présidente et Directrice générale de Chevignon, au sein du groupe Vivarte, redresse l'entreprise et la marque, et lance une première collection éco-responsable. Dans le cadre d'un arbitrage stratégique

de Vivarte, actionnaire de Chevignon, elle pilote le processus de recherche d'un futur actionnaire et conduit le processus jusqu'à la cession de Chevignon.

Depuis 2020, elle accompagne en tant que Senior Advisor, indépendante, des projets stratégiques de croissance interne et de croissance externe dans les secteurs de la mode, du digital et plus globalement dans le secteur consumer.

Madame Hélène Viot Poirier est actuellement Administratrice indépendante de Selinko (non cotée) depuis 2021 et Board Advisor de ConsoFlash, groupe Mediaperformances (non cotée) depuis 2018.

Mandats et fonctions en cours

- Administratrice indépendante de Selinko (Belgique) depuis 2021 ;
- Board Advisor de ConsoFlash, groupe Mediaperformances depuis 2018.

Diversité au sein du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'interroge annuellement sur l'équilibre souhaitable de sa composition, notamment au regard de la parité des femmes et des hommes, la diversité des compétences, l'indépendance de ses membres et compte tenu des différents enjeux auxquels Lectra est confronté, de sa géographie et de l'actionnariat de la Société.

Le tableau ci-dessous résume les objectifs, les modalités de mise en œuvre de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration, ainsi que les résultats obtenus.

<i>Critère</i>	<i>Objectif</i>	<i>Modalités de mise en œuvre et les résultats obtenus</i>
Parité femmes/hommes au sein du Conseil d'administration	Lorsque le Conseil d'administration est composé au plus de huit membres, l'écart entre le nombre des administrateurs de chaque sexe ne peut être supérieur à deux. <i>(Articles L. 22-10-3 et L. 225-18-1 du Code de commerce)</i>	4 hommes et 4 femmes.
Diversité des compétences et complémentarité des profils	Recherche d'une complémentarité des profils d'un point de vue des domaines d'expertise.	Compétences représentées : stratégie, management, industrie et marchés de Lectra, finance, audit et risques, acquisitions, gouvernance, responsabilité sociétale des entreprises, informatique et cybersécurité.
Profils internationaux	Recherche des profils ayant une expérience internationale et/ou des profils étrangers, compte tenu de la géographie de Lectra.	Tous les Administrateurs possèdent une riche expérience à l'international. Monsieur Jean Marie Canan est Canadien et réside aux États-Unis. Monsieur Ross McInnes est Franco-Australien. Madame Céline Abecassis-Moedas est Française et réside au Portugal. Monsieur Pierre-Yves Roussel est résident américain.
Indépendance des administrateurs	Au moins 50 % d'administrateurs indépendants. <i>(Article 10.3 du Code AFEP-MEDEF)</i>	75% d'Administrateurs sont indépendants.
Âge des administrateurs	Au moins la moitié des membres du Conseil d'administration doivent être âgés de moins de 72 ans. <i>(Article 11 des Statuts de la Société)</i>	Aucun Administrateur ne dépasse la limite d'âge de 72 ans. La moyenne d'âge est de 60 ans, la fourchette d'âge variant de 51 à 70 ans.

Compétences représentées au sein du Conseil d'administration

	Stratégie	Management	Industrie	Marchés de Lectra	Finance, audit et risques	Acquisitions	Gouvernance	Responsabilité sociale	Responsabilité sociétale	Responsabilité environnementale	Informatique / cybersécurité	Expérience internationale
Daniel Harari	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■
Ross McInnes	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■
Céline Abecassis-Moedas	■	■		■			■	■	■	■		■
Karine Calvet	■	■	■				■	■	■	■	■	■
Jean Marie Canan	■	■	■		■	■	■				■	■
Nathalie Rossiensky	■	■			■		■	■	■	■		■
Pierre-Yves Roussel	■	■		■	■	■	■	■	■	■		■
Hélène Viot Poirier	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■
% d'Administrateurs	100 %	100 %	50 %	63 %	75 %	63 %	100 %	88 %	75 %	88 %	38 %	100 %

Formation des Administrateurs

Les Administrateurs non exécutifs bénéficient d'une formation sur les spécificités de l'entreprise, ses métiers, secteurs d'activité, produits et services, ses enjeux opérationnels, sociaux et environnementaux, ainsi que sur son organisation et son fonctionnement afin d'en acquérir une connaissance approfondie.

Des rencontres avec les principaux cadres dirigeants de la Société ainsi qu'une visite du campus technologique situé à Bordeaux-Cestas ont été organisées en décembre 2023 pour l'ensemble des Administrateurs.

Indépendance des Administrateurs

D'une manière générale, un administrateur est réputé indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Pour satisfaire aux règles de gouvernement d'entreprise telles qu'édictées par l'article 10.3 du Code AFEP-MEDEF, la proportion des administrateurs indépendants doit être d'au moins 50 % des membres du conseil d'administration dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle.

La qualification d'Administrateur indépendant retenue par Lectra est conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Elle est débattue par le Comité des nominations et arrêtée par le Conseil d'administration à l'occasion de la nomination d'un Administrateur et annuellement pour l'ensemble des Administrateurs.

Lors de la réunion du 16 janvier 2024, le Comité des nominations a débattu, en présence du Président-Directeur général, de la qualification de chaque Administrateur en fonction ainsi que de chaque candidat. Le Conseil d'administration du 28 février 2024 a arrêté la qualification d'Administrateur indépendant proposée par le Comité des nominations comme suit :

- Mesdames Céline Abecassis-Moedas, Karine Calvet, Nathalie Rossiensky et Hélène Viot Poirier et Messieurs Ross McInnes et Pierre-Yves Roussel remplissent tous les critères d'indépendance définis par le Code AFEP-MEDEF (en particulier, il n'existe aucune relation d'affaires ni lien d'intérêt particulier de quelque nature que ce soit entre ces Administrateurs et Lectra ou l'une des sociétés du groupe Lectra) ;
- Monsieur Daniel Harari est qualifié de non-indépendant car il est dirigeant mandataire social exécutif de la Société depuis 1991 et détient, à la date du présent Rapport, environ 12,7 % du capital et 12,6 % des droits de vote de la Société ;
- Monsieur Jean Marie Canan est qualifié de non-indépendant, compte tenu du fait qu'il a été nommé sur proposition d'AIPCF VI Funding LP, l'un des actionnaires de référence de la Société entre juin 2021 et février 2024, en application du *Stable Shareholding Agreement*⁽¹⁾.

(1) La nomination de Monsieur Jean Marie Canan a été proposée par AIPCF VI Funding LP (AIP), en application des accords conclus le 1^{er} juin 2021 dans le cadre de l'acquisition par Lectra du groupe américain Gerber Technology, notamment le *Stable Shareholding Agreement* (l'« Accord d'actionariat stable », cf. l'avis de l'AMF n° 221C2808 - FRO00065484-PA14 en date du 20 octobre 2021). Aux termes de cet Accord, à compter de la réalisation de l'opération et pour la durée de l'Accord, sous réserve qu'AIP continue de détenir un nombre de titres Lectra représentant au moins 50% de la participation initiale (la participation initiale étant de 13,3%), le Conseil d'administration de Lectra ainsi que le Comité d'audit, le Comité des rémunérations et le Comité stratégique doivent inclure un Administrateur proposé par AIP. L'Accord est resté en vigueur jusqu'au 21 février 2024, date à laquelle AIP a réduit sa participation à 3,82 %, ce qui a automatiquement entraîné sa résiliation.

Le tableau ci-après présente la situation de chaque Administrateur au regard des critères d'indépendance énoncés aux articles 10.5, 10.6 et 10.7 du Code AFEP-MEDEF :

Critère d'indépendance	Céline							
	Daniel Harari	Ross McInnes	Abecassis-Moedas	Karine Calvet	Jean Marie Canan	Nathalie Rossiensky	Pierre-Yves Roussel	Hélène Viot Poirier
Critère 1 : Salarié ou mandataire social de la société au cours des 5 dernières années	oui	non	non	non	non	non	non	non
Critère 2 : Mandats croisés	non	non	non	non	non	non	non	non
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	non	non	non	non	non	non	non	non
Critère 4 : Lien familial avec un mandataire social	non	non	non	non	non	non	non	non
Critère 5 : Commissaire aux comptes au cours des 5 années précédentes	non	non	non	non	non	non	non	non
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	oui	non	non	non	non	non	non	non
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif <i>(Perception d'une rémunération variable ou toute rémunération liée à la performance de la société ou du Groupe)</i>	n/a	non	non	non	non	non	non	non
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important <i>(Détenant plus de 10 % du capital ou des droits de vote de la société)</i>	oui	non	non	non	oui ⁽¹⁾	non	non	non

Parité au sein du Conseil d'administration

Conformément à l'article L.225-18-1 du Code de commerce issu de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle et à l'article L.22-10-3 du Code de commerce créé par Ordonnance n°2020-1142 du 16 septembre 2020, dans les sociétés où le conseil d'administration est composé de huit membres ou moins, l'écart entre le nombre des administrateurs de chaque sexe ne peut être supérieur à deux.

Le Conseil d'administration de Lectra se conforme à ladite règle de parité depuis son entrée en vigueur. À la date du présent Rapport, le Conseil d'administration est composé de huit membres, dont quatre femmes et quatre hommes.

Limite d'âge des Administrateurs et du Président du Conseil d'administration

En application de l'article 11 des Statuts de la Société, le nombre d'Administrateurs ayant dépassé l'âge de 72 ans est limité à la moitié des Administrateurs en fonction. En cas de dépassement de ce seuil, l'Administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office et ses fonctions expireront à l'issue de la plus prochaine Assemblée générale ordinaire annuelle de manière à assurer une continuité des mandats et du travail effectué par le Conseil d'administration durant un exercice donné.

Conformément à l'article 13 des Statuts de la Société, la limite d'âge pour exercer les fonctions de Président du Conseil d'administration est de 76 ans.

A la date du présent Rapport, aucun Administrateur ni le Président du Conseil d'administration ne dépasse les limites d'âge.

(1) La nomination de Monsieur Jean Marie Canan a été proposée par AIPCF VI Funding LP (AIP), en application des accords conclus le 1^{er} juin 2021 dans le cadre de l'acquisition par Lectra du groupe américain Gerber Technology, notamment le *Stable Shareholding Agreement* (l'« Accord d'actionariat stable », cf. l'avis de l'AMF n° 221C2808 - FRO000065484-PA14 en date du 20 octobre 2021). Aux termes de cet Accord, à compter de la réalisation de l'opération et pour la durée de l'Accord, sous réserve qu'AIP continue de détenir un nombre de titres Lectra représentant au moins 50% de la participation initiale (la participation initiale étant de 13,3 %), le Conseil d'administration de Lectra ainsi que le Comité d'audit, le Comité des rémunérations et le Comité stratégique doivent inclure un Administrateur proposé par AIP. L'Accord est resté en vigueur jusqu'au 21 février 2024, date à laquelle AIP a réduit sa participation à 3,82 %, ce qui a automatiquement entraîné sa résiliation.

Durée du mandat des Administrateurs

Conformément à la recommandation de l'article 15.1 du Code AFEP-MEDEF, depuis l'Assemblée générale du 27 avril 2012, la durée statutaire du mandat des membres du Conseil d'administration est fixée à quatre ans.

Afin de favoriser un renouvellement harmonieux des Administrateurs et se conformer à la recommandation de l'article 15.2 du Code AFEP-MEDEF, un échelonnement des mandats et un renouvellement par quart a été progressivement mis en place depuis 2019 grâce aux renouvellements de mandats anticipés en 2019 et aux nouvelles nominations en 2021 et en 2022.

Le tableau ci-après précise les échéances des mandats :

Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'AG 2024 statuant sur les comptes de l'exercice 2023	Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'AG 2025 statuant sur les comptes de l'exercice 2024	Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'AG 2026 statuant sur les comptes de l'exercice 2025	Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'AG 2027 statuant sur les comptes de l'exercice 2026
Monsieur Daniel Harari (Président-Directeur général) ⁽¹⁾	Madame Céline Abecassis-Moedas (Administratrice indépendante)	Madame Hélène Viot Poirier (Administratrice indépendante)	Madame Karine Calvet (Administratrice indépendante)
Madame Nathalie Rossiensky (Administratrice indépendante) ⁽²⁾	Monsieur Jean Marie Canan (Administrateur) ⁽²⁾	Monsieur Ross McInnes (Administrateur référent, indépendant)	Monsieur Pierre-Yves Roussel (Administrateur indépendant)

(1) Il sera proposé aux actionnaires réunis en Assemblée générale annuelle du 26 avril 2024 de renouveler les mandats d'administrateurs de Monsieur Daniel Harari et de Madame Nathalie Rossiensky.

(2) Monsieur Jean Marie Canan a décidé de démissionner à l'issue du Conseil d'administration du 24 avril 2024.

Nombre d'actions de la Société détenues par les Administrateurs et le Président-Directeur général

L'article 21 du Code AFEP-MEDEF relatif à la déontologie de l'actionnaire recommande que chaque administrateur soit actionnaire à titre personnel et possède un nombre minimum d'actions significatif au regard du montant alloué en rémunération de son activité en tant qu'administrateur. À défaut de détenir ces actions lors de son entrée en fonction, il doit utiliser une partie de sa rémunération perçue au titre de son mandat d'administrateur à leur acquisition.

L'administrateur communique cette information à la société qui la fait figurer dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise.

L'article 12 des Statuts prévoit que chaque Administrateur doit être propriétaire d'une action au moins pendant toute la durée de son mandat. En complément de cette obligation statutaire, l'article 1.11 du Règlement intérieur, tel que révisé par le Conseil d'administration du 29 avril 2022, prévoit que tout Administrateur devra être propriétaire d'au moins 750⁽¹⁾ actions de la Société. À défaut de détenir ces actions lors de son entrée en fonction, il devra investir l'équivalent de 25 % du montant de sa rémunération annuelle perçue au titre de son mandat d'administrateur (soit environ la moitié de son montant net après contributions sociales et impôt sur le revenu) jusqu'à l'obtention de ce nombre. Cet investissement devra être réalisé dans les douze mois suivant le versement de cette rémunération.

À ce jour, Monsieur Daniel Harari, Madame Céline Abecassis-Moedas, Madame Nathalie Rossiensky et Monsieur Ross McInnes détiennent chacun au moins 750 actions Lectra.

Monsieur Jean Marie Canan (nommé en 2021 et détenant 275 actions), Madame Hélène Viot Poirier (nommée en 2022 et détenant 1 action), Madame Karine Calvet (nommée en 2023 et détenant

3 actions) et Monsieur Pierre-Yves Roussel (nommé en 2023 et détenant 1 action) s'engagent à investir 25 % du montant de leurs rémunérations annuelles brutes pour acquérir progressivement des actions Lectra, conformément à la règle prévue dans le Règlement intérieur.

Nombre de mandats du Président-Directeur général et des Administrateurs

L'article 20.2 du Code AFEP-MEDEF recommande qu'un dirigeant mandataire social exécutif ne doit pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures à son groupe, y compris étrangère, et qu'il doit en outre recueillir l'avis du conseil d'administration avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée.

Allant au-delà des recommandations du Code AFEP-MEDEF, l'article 1.8 du Règlement intérieur précise que le Président-Directeur général ne doit exercer aucun mandat d'administrateur dans une société française ou étrangère, cotée ou non cotée, extérieure au Groupe.

Conformément à cette règle, Monsieur Daniel Harari n'exerce aucun mandat au sein ou en dehors du Groupe.

L'article 20.4 du Code AFEP-MEDEF préconise par ailleurs qu'un administrateur ne doit pas exercer plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées extérieures du groupe, y compris étrangères. L'article 1.8 du Règlement intérieur va encore au-delà de la recommandation du Code AFEP-MEDEF et prévoit que les Administrateurs doivent veiller à limiter le nombre de leurs mandats d'administrateur dans d'autres sociétés de manière à conserver une disponibilité suffisante pour qu'ils puissent remplir pleinement leurs fonctions au sein du Conseil d'administrateur de Lectra. Ils doivent informer le Président-Directeur général, préalablement à

(1) A l'occasion de la dernière révision du Règlement intérieur, le Conseil d'administration du 29 avril 2022 a réduit le nombre minimum d'actions devant être détenu par chaque Administrateur de 1 500 à 750 pour tenir compte de la forte augmentation du cours de l'action Lectra.

son acceptation, de tout nouveau mandat d'administrateur dans une société française ou étrangère, cotée ou non cotée, y compris leur participation aux comités du conseil d'administration, ou d'un changement de responsabilités professionnelles.

Conformément à ces règles, aucun Administrateur de Lectra n'exerce plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées.

Procédure de sélection des Administrateurs

Conformément à l'article 18.2.1 du Code AFEP-MEDEF et aux préconisations de l'Autorité des marchés financiers (l'« **AMF** ») et du Haut Comité de gouvernement d'entreprise (le « **HCGE** »), le Conseil d'administration s'est doté d'une procédure écrite formalisant le processus de sélection des Administrateurs indépendants. Adoptée par le Conseil d'administration du 29 juillet 2021 et actualisée par le Conseil d'administration du 23 février 2023, cette procédure est disponible sur le site Internet de Lectra (<https://www.lectra.com/fr/investisseurs/gouvernement-dentreprise/statuts-et-reglements>). La procédure décrit en particulier le rôle du Comité des nominations et de l'Administrateur référent dans la sélection des futurs Administrateurs indépendants, les principes sur lesquels repose la procédure de sélection et les différentes étapes du processus de sélection.

Le processus de sélection des Administrateurs indépendants comprend les six étapes suivantes :

- 1 identification des profils recherchés, qui commence par l'évaluation des besoins en compétences par le Comité des nominations et l'approbation par le Conseil d'administration de la politique de recrutement et du planning proposé par le Comité des nominations ;
- 2 recherches des profils par l'Administrateur référent, qui est chargé d'établir et de gérer en continu une liste d'une douzaine de candidats potentiels ;
- 3 pré-sélection des candidats par le Comité des nominations, en fonction des besoins (sièges vacants, élargissement du Conseil d'administration) ;
- 4 prise de contact avec les candidats par l'Administrateur référent et organisation des entretiens, dans un premier temps avec les membres du Comité des nominations, dans un second temps avec les autres Administrateurs indépendants non sortants et le Président-Directeur général ;
- 5 restitution des travaux réalisés par le Comité des nominations au Conseil d'administration ;
- 6 soumission des nominations / renouvellements à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires.

Dès 2021, une réflexion a été menée sur la composition souhaitée du Conseil d'administration et de ses comités, compte tenu notamment des orientations stratégiques de la Société et de nouveaux besoins en termes de compétences et d'expériences ainsi que des échéances des mandats. En s'appuyant sur les travaux et les recommandations du Comité des nominations ainsi que les conclusions de l'autoévaluation triennale de 2021, le Conseil d'administration a établi un plan de succession du Conseil d'administration et une politique de diversité appliquée aux Administrateurs, qui visent à maintenir la parité femmes/hommes et à assurer la diversité et la complémentarité des profils au regard de l'âge, de l'ancienneté, de l'indépendance, des compétences et des expériences, y compris à l'international.

La procédure de sélection des Administrateurs indépendants a été appliquée chaque année depuis sa mise en place en 2021 :

- en 2021, en vue de l'Assemblée générale annuelle du 29 avril 2022, pour identifier et sélectionner des candidats à deux nouveaux postes d'Administrateur (pour plus de détails, voir section « Procédure de sélection des Administrateurs » dans le Rapport financier annuel 2021) ;
- en 2022, en vue de l'Assemblée générale annuelle du 28 avril 2023, pour identifier et sélectionner des candidats pour remplacer deux Administrateurs sortants (pour plus de détails, voir section « Procédure de sélection des Administrateurs » dans le Rapport financier annuel 2022) ;

En vue de l'Assemblée générale annuelle du 26 avril 2024, le Comité des nominations du 16 janvier 2024 a examiné l'opportunité de renouveler les mandats de Monsieur Daniel Harari et Madame Nathalie Rossiensky et a évalué la candidature de Monsieur Jérôme Viala à l'aide d'une grille de compétences. Il a débattu de l'intérêt et de la complémentarité de chaque profil au regard de la composition actuelle du Conseil d'administration et a rendu un avis motivé. Le Conseil d'administration du 28 février 2024 a décidé de suivre les recommandations du Comité des nominations pour proposer :

- le renouvellement du mandat de Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général, conformément au plan de succession (voir section 1.4.6 « Plan de succession du Président-Directeur général » du présent Rapport) ;
- le renouvellement du mandat de Madame Nathalie Rossiensky, Administratrice indépendante depuis 2016, dont la contribution aux travaux du Conseil d'administration et des comités spécialisés (en particulier, le Comité d'audit qu'elle préside depuis avril 2022) est estimée essentielle ; et
- la nomination de Monsieur Jérôme Viala, qui a occupé, depuis 1985, différents postes au sein du Groupe et qui est actuellement (et jusqu'à son départ à la retraite le 31 mars 2024) le Directeur général adjoint, le Vice-Président du Comité exécutif et le Secrétaire du Conseil d'administration de Lectra. En cas de nomination de Monsieur Jérôme Viala, le Conseil d'administration pourra bénéficier de sa connaissance approfondie du Groupe, en particulier de ses marchés et de son organisation, ainsi que de son expertise en management, en finance, dans le domaine industriel et en gouvernance.

Évolution de la composition du Conseil d'administration proposée à l'Assemblée générale appelée à statuer en 2024 sur les comptes de l'exercice 2023

Démission de Monsieur Jean Marie Canan

Par une lettre en date du 25 octobre 2023, Monsieur Jean Marie Canan a informé le Conseil d'administration de sa décision de démissionner de ses fonctions d'Administrateur, pour des raisons personnelles, avec effet à l'issue de la réunion du Conseil d'administration du 24 avril 2024. Pour rappel, Monsieur Jean Marie Canan avait été nommé sur proposition d'AIPCF VI Funding LP (« AIP »), en application des accords conclus le 1^{er} juin 2021 dans le cadre de l'acquisition par Lectra du groupe américain Gerber Technology, notamment le *Stable Shareholding Agreement* (l'« Accord d'actionnariat stable », cf. l'avis de l'AMF n° 221C2808 - FR0000065484- PA14 en date du 20 octobre 2021). Aux termes de cet Accord, à compter de la réalisation de l'opération et pour

la durée de l'Accord, sous réserve qu'AIP continue de détenir un nombre de titres Lectra représentant au moins 50 % de la participation initiale (la participation initiale étant de 13,3 %), le Conseil d'administration de Lectra ainsi que le Comité d'audit, le Comité des rémunérations et le Comité stratégique doivent inclure un Administrateur proposé par AIP. L'Accord a pris fin le 21 février 2024, date à laquelle AIP a réduit sa participation à 3,82 %.

Proposition de renouveler les mandats de Monsieur Daniel Harari et Madame Nathalie Rossiensky

Les mandats de Monsieur Daniel Harari et Madame Nathalie Rossiensky expirant à l'issue de l'Assemblée générale annuelle du 26 avril 2024, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, proposera à l'Assemblée générale de les renouveler pour une nouvelle durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2027.

Sous réserve du vote favorable des actionnaires, Monsieur Daniel Harari sera reconduit, par le Conseil d'administration qui se tiendra à l'issue de l'Assemblée générale, dans ses fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. Il continuera à présider le Comité stratégique. Madame Nathalie Rossiensky continuera à présider le Comité d'audit et restera membre du Comité stratégique, du Comité des rémunérations et du Comité des nominations.

Proposition de nommer Monsieur Jérôme Viala

Sur recommandation du Comité des nominations, le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale annuelle du 26 avril 2024 la nomination de Monsieur Jérôme Viala en qualité d'Administrateur, pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2027. En cas de nomination, il sera désigné en tant que membre du Comité d'audit, du Comité stratégique et du Comité des rémunérations.

À la clôture de l'Assemblée générale du 26 avril 2024, sous réserve du vote favorable pour le renouvellement des mandats de Monsieur Daniel Harari et Madame Nathalie Rossiensky ainsi que la nomination de Monsieur Jérôme Viala, et compte tenu de la démission de Monsieur Jean Marie Canan, le Conseil d'administration serait donc toujours composé de huit personnes, dont quatre femmes et quatre hommes, et dont six Administrateurs indépendants.

1.4.3. Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration

Règlement intérieur du Conseil d'administration et de ses comités

Les articles 2.2 et 16.3 du Code AFEP-MEDEF préconisent l'établissement d'un règlement intérieur du Conseil d'administration et de ses comités.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration précise :

- la composition, les règles de fonctionnement et les attributions du Conseil d'administration et de ses comités ;
- les devoirs des Administrateurs et les règles déontologiques, notamment en matière de prévention des conflits d'intérêts, détention des titres de la Société, loyauté, diligence, confidentialité ;

- les opérations pour lesquelles une approbation préalable du Conseil d'administration est requise, énumérées au paragraphe 1.4.1 ci-dessus ; et
- les modalités d'information du Conseil d'administration de la situation financière et de la trésorerie de la Société.

Le Conseil d'administration actualise régulièrement son Règlement intérieur, notamment afin d'assurer sa conformité avec les nouvelles dispositions légales et réglementaires et les nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF. Le Règlement intérieur du Conseil d'administration, dont la dernière mise à jour date du 29 avril 2022, est disponible sur le site Internet de la Société (<https://www.lectra.com/fr/investisseurs/gouvernement-dentreprise/statuts-et-reglements>).

Prévention des conflits d'intérêts

Le Conseil d'administration a mis en place, de longue date, un processus de gestion des éventuelles situations de conflits d'intérêts, qu'il a formalisé dans l'article 1.9 du Règlement intérieur.

Aux termes de l'article 1.9 de son Règlement intérieur, le Conseil d'administration a confié à l'Administrateur référent la mission de surveiller et de gérer les éventuelles situations de conflits d'intérêts des dirigeants mandataires sociaux.

Par ailleurs, chaque Administrateur (i) doit en permanence s'assurer que sa situation personnelle ne le met pas en situation de conflit d'intérêts avec la Société ou l'une de ses filiales, (ii) 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 de la Société, les Administrateurs sont tenus de communiquer sans délai au Président-Directeur général toute convention susceptible d'être conclue par la Société ou l'une des sociétés du Groupe à laquelle ils sont directement ou indirectement intéressés, quelle qu'en soit la nature. Le Président-Directeur général porte à l'attention du Conseil d'administration les éventuels conflits d'intérêts ou conflits d'intérêts potentiels qu'il aurait identifiés.

Le Président-Directeur général s'abstient de prendre part aux délibérations et au vote portant sur sa propre rémunération.

En cas de conflit d'intérêts, même potentiel, le Conseil d'administration statue sur cette question et demande, si nécessaire, à l'Administrateur concerné de régulariser sa situation.

Calendrier, réunions et activité du Conseil d'administration

Conformément à la recommandation de l'AMF énoncée dans sa position-recommandation n° 2016-05 « Guide de l'information périodique des sociétés cotées sur un marché réglementé », le calendrier financier de la Société, indiquant les dates de publication des résultats, annuels, semestriels et trimestriels, de l'Assemblée générale annuelle, et des deux réunions d'analystes annuelles, est établi avant la clôture d'un exercice pour l'exercice suivant. Il est publié dans le rapport financier annuel, sur le site Internet de la Société et communiqué à Euronext avant le début de l'exercice.

Le calendrier des comités, des Conseils d'administration et des Assemblées générales annuelles pour les exercices clos le 31 décembre 2023 et le 31 décembre 2024 ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de ses réunions du 25 octobre 2022 et du 28 avril 2023 respectivement. En application de ce calendrier, les dates de sept réunions du Conseil d'administration sont arrêtées comme suit : les jours des publications des résultats annuels, semestriels et trimestriels, environ quarante-cinq à soixante jours avant l'Assemblée générale annuelle pour l'examen des documents et décisions qui lui seront soumis, à l'issue de l'Assemblée générale, et enfin, environ vingt jours de Bourse après la mise en paiement du dividende voté par l'Assemblée générale du 26 avril 2024, pour l'attribution du plan d'options de souscription d'actions annuel.

Par ailleurs, le Conseil d'administration 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.

Les Commissaires aux comptes sont convoqués et assistent systématiquement à toutes les réunions du Conseil d'administration qui examinent et arrêtent les comptes annuels et intermédiaires. Ils peuvent aussi être convoqués à toute autre réunion, si cela paraît opportun.

Le Secrétaire du Conseil d'administration est systématiquement invité et participe, sauf empêchement, à toutes les réunions du Conseil d'administration. Il est notamment chargé, en coordination et sous la supervision du Président- Directeur général, de rédiger les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration et d'assister les Administrateurs sur toute question matérielle et réglementaire, en particulier le paiement des rémunérations allouées aux Administrateurs et le suivi des déclarations pour leurs opérations sur titres éventuelles.

Conformément à l'article 2.5 du Règlement intérieur, les décisions relevant des attributions propres du Conseil d'administration, telles que visées à l'article L.225-37, alinéa 3 du Code de commerce, peuvent être prises par voie de consultation écrite des Administrateurs. Les décisions concernées sont les suivantes :

- la nomination d'un Administrateur en cas de vacance d'un siège par décès ou par démission ou lorsque le nombre d'Administrateurs est inférieur au minimum légal ou statutaire ou encore lorsque l'équilibre hommes/femmes du Conseil d'administration n'est pas respecté ;
- l'autorisation de cautions, avals et garanties ;
- la mise en conformité des Statuts avec les dispositions législatives et réglementaires ;
- la convocation de l'Assemblée générale ; et
- la décision de transfert du siège social dans le même département.

En cas de consultation écrite, l'avis de consultation incluant le texte des délibérations proposées ainsi que tous les documents nécessaires à l'information du Conseil d'administration est adressé à chaque Administrateur par simple lettre, ou courrier électronique. Le délai de réponse est précisé dans l'avis de consultation et doit être raisonnable. Le vote est formulé sur le texte même des délibérations proposées et pour chaque résolution, par les mots « oui », « non » ou « abstention ». Sont pris en compte pour le calcul

du quorum et de la majorité les Administrateurs ayant exprimé leur vote. Les décisions sont adoptées à la majorité des voix. La consultation donne lieu à l'établissement d'une délibération du Conseil d'administration par voie de consultation écrite, qui est soumise à l'approbation des Administrateurs.

En 2023, le Conseil d'administration a tenu huit réunions, avec un taux d'assiduité de 99 %, aucune consultation écrite n'a été organisée.

Travaux en 2023

En 2023, les travaux du Conseil d'administration ont notamment porté sur :

- les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2022 ainsi que leurs annexes ;
- les orientations stratégiques et la nouvelle feuille de route 2023-2025 ;
- les perspectives de croissance interne et externe du Groupe et les principales initiatives et opportunités stratégiques du Groupe, et notamment le projet d'acquisition de la société Launchmetrics et le projet de reprise de l'activité et des actifs de l'unité de production de certains produits de la marque Gerber auprès de VDL Enabling Technologies Group of Suzhou Ltd, sous-traitant ;
- le budget et les scénarios pour l'année 2023 ;
- les comptes et les rapports de gestion semestriels et trimestriels 2023 ;
- les communiqués de presse ;
- l'actualisation de la cartographie des risques et de la cartographie des risques de corruption et trafic d'influence ;
- la mise en œuvre de la stratégie RSE, notamment les résultats obtenus en 2022 et le plan d'actions pour 2023-2025 ;
- les rapports du Conseil d'administration à l'Assemblée générale annuelle du 28 avril 2023 (le Rapport de gestion, la Déclaration de performance extra-financière, le Rapport sur le gouvernement d'entreprise, les Rapports sur les projets de résolutions et le Rapport spécial sur les attributions des options de souscription d'actions) ;
- les levées d'options de souscription d'actions au cours de l'exercice 2022 et l'augmentation du capital correspondante ;
- l'autorisation des avals, garanties et cautions ;
- les conventions courantes conclues ou poursuivies au cours de l'exercice 2022 ;
- la rémunération des mandataires sociaux au titre des exercices 2022 et 2023, étant précisé que conformément à l'article 19.3 du Code AFEP-MEDEF, les débats et le vote relatifs à la rémunération du Président- Directeur général se sont déroulés hors de sa présence ;
- la composition du Conseil d'administration et de ses comités et la sélection des nouveaux Administrateurs ;
- les documents de gestion prévisionnelle ;
- le programme de rachat d'actions et le contrat de liquidité ;
- le plan d'options de souscriptions d'options 2023 ;
- l'auto-évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités ;
- l'indépendance des Administrateurs ;
- la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale et la politique de mixité femmes/ hommes au sein des instances dirigeantes ;
- l'actualisation de la procédure de sélection des Administrateurs indépendants ; et
- le calendrier financier pour l'exercice 2024 et 2025 (jusqu'à l'Assemblée générale de 2025).

Assiduité des membres du Conseil d'administration

Conformément à l'article 12.1 du Code AFEP-MEDEF, le tableau ci-après rend compte du taux de participation individuelle de chaque Administrateur de la Société au Conseil d'administration et à ses comités au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023 :

	Conseil d'administration		Comité d'audit		Comité stratégique		Comité RSE		Comité des rémunérations		Comité des nominations	
	Nb de réunions ⁽¹⁾	%	Nb de réunions	%	Nb de réunions	%	Nb de réunions	%	Nb de réunions	%	Nb de réunions	%
Daniel Harari Président-Directeur général	8/8	100 %	Non membre		6/6	100 %	Non membre		Non membre		Non membre	
Ross McInnes Administrateur référent, indépendant	7/8	88 %	7/7	100 %	6/6	100 %	Non membre		Non membre		1/1	100 %
Bernard Jourdan⁽²⁾ Administrateur indépendant	3/3	100 %	3/3	100 %	1/1	100 %	Non membre		3/3	100 %	1/1	100 %
Céline Abecassis-Moedas⁽³⁾ Administratrice indépendante	8/8	100 %	3/3	100 %	6/6	100 %	4/4	100 %	5/5	100 %	Non membre	
Anne Binder⁽²⁾ Administratrice indépendante	3/3	100 %	3/3	100 %	1/1	100 %	2/2	100 %	3/3	100 %	Non membre	
Karine Calvet⁽⁴⁾ Administratrice indépendante	5/5	100 %	Non membre		5/5	100 %	2/2	100 %	Non membre		Non membre	
Jean Marie Canan Administrateur	8/8	100 %	7/7	100 %	6/6	100 %	Non membre		5/5	100 %	Non membre	
Nathalie Rossiensky⁽³⁾ Administratrice indépendant	8/8	100 %	7/7	100 %	6/6	100 %	Non membre		5/5	100 %	0/0 ⁽³⁾	100 %
Pierre-Yves Roussel⁽⁴⁾ Administrateur indépendant	5/5	100 %	Non membre		5/5	100 %	Non membre		Non membre		Non membre	
Hélène Viot Poirier Administratrice indépendante	8/8	100 %	7/7	100 %	6/6	100 %	4/4	100 %	Non membre		1/1	100 %
Taux d'assiduité moyen	99 %		100 %		100 %		100 %		100 %		100 %	

(1) Les réunions des Administrateurs non exécutifs hors de la présence du Président-Directeur général ne sont pas comptabilisées ni pour le calcul des taux d'assiduité, ni pour le calcul des rémunérations allouées aux Administrateurs. Il est précisé que tous les Administrateurs non exécutifs ont assisté à la réunion hors de la présence du Président-Directeur général, qui a eu lieu le 6 décembre 2023.

(2) Pour la période courant du 1^{er} janvier 2023 au 28 avril 2023, les mandats d'administrateur de Madame Anne Binder et de Monsieur Bernard Jourdan ayant expiré à l'issue de l'Assemblée générale annuelle du 28 avril 2023.

(3) Les comités spécialisés ont été remaniés lors du Conseil d'administration du 28 avril 2023. La participation de Madame Céline Abecassis-Moedas au Comité d'audit est indiquée pour la période en 2023 pendant laquelle elle était membre de ce Comité, soit pour la période courant du 1^{er} janvier 2023 au 28 avril 2023. La participation de Madame Nathalie Rossiensky au Comité des nominations est indiquée pour la période en 2023, pendant laquelle elle était membre de ce Comité, soit pour la période courant du 28 avril 2023 au 31 décembre 2023, l'unique réunion du Comité ayant eu lieu au mois de janvier 2023.

(4) Pour la période courant du 28 avril 2023 au 31 décembre 2023, Madame Karine Calvet et Monsieur Pierre-Yves Roussel ayant été nommés Administrateurs par l'Assemblée générale ordinaire du 28 avril 2023.

Organisation des travaux du Conseil d'administration – Information des Administrateurs

L'ordre du jour est établi par le Président-Directeur général après consultation, le cas échéant, de l'Administrateur référent et des Président(e)s des comités spécialisés.

Les comités spécialisés préparent les travaux du Conseil d'administration et l'assistent dans l'étude des sujets techniques. Lorsqu'une question à l'ordre du jour du Conseil d'administration est du ressort de l'examen préalable de l'un des comités, le Président de ce comité intervient en séance plénière du Conseil d'administration pour communiquer les observations éventuelles et les recommandations formulées par le comité. Ses comptes rendus permettent au Conseil d'administration d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

Le dossier du Conseil d'administration est adressé systématiquement au moins trois jours avant la réunion aux Administrateurs, aux représentants du Comité social et économique, au Secrétaire du Conseil d'administration et aux Commissaires aux comptes pour les quatre réunions d'examen des comptes et la réunion de préparation de l'Assemblée générale annuelle. Tous les points à l'ordre du jour font l'objet d'un document écrit ou, selon le cas, d'un exposé en séance.

En 2023, conformément à la réglementation et comme les années précédentes, l'ensemble des documents requis ont été mis à la disposition des Administrateurs. Par ailleurs, le Président-Directeur général 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.

Réunions périodiques des Administrateurs non-exécutifs hors de la présence du Président-Directeur général

L'article 12.3 du Code AFEP-MEDEF recommande que les administrateurs se réunissent périodiquement hors de la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Les Administrateurs non exécutifs se conforment à cette recommandation en faisant état des sujets qu'ils souhaitent aborder, hors de la présence du dirigeant mandataire social, lors de leur réunion annuelle sur l'évaluation du Conseil d'administration.

En 2023, une réunion s'est tenue le 6 décembre. Outre l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration, les Administrateurs non exécutifs ont revu divers sujets de gouvernance, fait le point sur l'évaluation annuelle des performances du Président-Directeur général et discuté de son plan de succession. A la suite de cette réunion, un compte rendu a été fait au Président-Directeur général.

Participation des Administrateurs aux Assemblées générales

L'article 21 du Code AFEP-MEDEF recommande que les administrateurs participent non seulement à toutes les séances du Conseil d'administration et réunions des comités auxquels ils appartiennent, mais également assistent aux Assemblées générales des actionnaires.

Tous les Administrateurs, en fonction et futurs, ont participé à l'Assemblée générale annuelle du 28 avril 2023, à l'exception de Messieurs Ross McInnes et Jean Marie Canan.

Évaluation du Conseil d'administration

Conformément à l'article 11 du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration consacre, au moins une fois par an, un point de son ordre du jour à un débat sur sa composition, son organisation et son fonctionnement. Le Conseil d'administration vérifie également que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues et mesure la contribution effective de chaque Administrateur à ses travaux du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations. Ce point est discuté lors de la réunion du Conseil d'administration de février qui examine les comptes de l'exercice clos au 31 décembre de l'année précédente. L'article 11.3 du 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.

Conformément à ces recommandations, une évaluation formalisée du Conseil d'administration est réalisée tous les trois ans par l'Administrateur référent sur la base d'un questionnaire interne, qui porte notamment sur l'appréciation de la contribution effective de chaque Administrateur aux travaux du Conseil d'administration. Par ailleurs, une évaluation simplifiée est réalisée chaque année, et lors de leur réunion hors de la présence du Président-Directeur général, les Administrateurs non exécutifs analysent les évolutions constatées par rapport à l'évaluation précédente.

La dernière évaluation triennale a été réalisée fin 2021. Comme les fois précédentes, les Administrateurs non exécutifs n'ont pas jugé utile de faire appel à un consultant extérieur et l'évaluation a été réalisée à l'aide d'une enquête préliminaire effectuée auprès de chaque membre du Conseil d'administration par l'Administrateur référent. Cette enquête a été restituée sous la forme d'une matrice comprenant 32 critères d'évaluation, et ses résultats ont été discutés lors de la réunion des Administrateurs non exécutifs du 8 décembre 2021 et lors du Conseil d'administration du 23 février 2022. Le compte-rendu de cette évaluation triennale figure à la section 1.4.3 du Rapport sur le gouvernement d'entreprise de 2021.

En 2023, une évaluation annuelle simplifiée a été réalisée lors de la réunion des Administrateurs non exécutifs du 6 décembre 2023. Les conclusions des Administrateurs non exécutifs ont été ensuite exposées verbalement par l'Administrateur référent au Président-Directeur général lors d'un entretien le 4 janvier 2024, puis en séance plénière du Conseil d'administration du 28 février 2024.

Comme les années précédentes, le fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés a été estimé très satisfaisant. L'implication, l'assiduité et la contribution effective de chaque Administrateur ont été jugées excellentes. Au cours d'une année durant laquelle la Société a étudié des opérations de croissance externe importantes, une nouvelle progression a été constatée avec (i) l'arrivée de Madame Karine Calvet et Monsieur Pierre-Yves Roussel dont l'apport a été particulièrement apprécié, et (ii) le remaniement des comités spécialisés après l'Assemblée générale du 28 avril 2023, qui a permis d'améliorer la qualité et l'efficacité des débats.

Les Administrateurs non exécutifs ont apprécié la fréquence des réunions du Conseil d'administration et de tous les comités, ainsi que la durée et l'efficacité des comités et la bonne répartition entre leurs travaux respectifs, qui permettent des discussions plus approfondies en consacrant le temps nécessaire aux sujets clés.

Les Administrateurs non exécutifs ont, par ailleurs, apprécié la qualité des échanges avec le management du Groupe et les Commissaires aux comptes, notamment dans le cadre des rencontres ciblées sur des thèmes répondant à leur demande.

Ils ont souligné la qualité, la pertinence et l'exhaustivité de l'information qui leur a été communiquée dans un délai suffisant leur permettant de procéder aux analyses nécessaires.

Enfin, les Administrateurs non exécutifs ont indiqué n'avoir aucune piste d'amélioration majeure à envisager à ce stade. Des sujets d'amélioration continue ont été listés et discutés avec le Président-Directeur général, tels que l'ajout de nouveaux points de suivi récurrents pour certains sujets, l'augmentation de la fréquence des interactions entre les Administrateurs et les membres du Comité exécutif, ou encore la mise en place d'une plateforme ergonomique pour le partage et l'archivage de la documentation du Conseil d'administration et des comités spécialisés.

Un suivi régulier est effectué tout au long de l'année afin que la Société se conforme aux bonnes pratiques en matière de gouvernance.

1.4.4. Comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a constitué cinq comités spécialisés : le Comité d'audit, le Comité stratégique, le Comité RSE, le Comité des rémunérations et le Comité des nominations. Les membres des comités sont désignés par le Conseil d'administration pour une durée indéterminée et peuvent être révoqués par le Conseil d'administration statuant à la majorité de ses membres, sur recommandation du Président-Directeur général.

Conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF, les attributions et modalités de fonctionnement de chaque comité sont précisées dans le Règlement intérieur. Entre les réunions des comités, leurs membres échangent par courrier électronique, en tant que de besoin, avec le Président-Directeur général notamment pour approfondir certains sujets.

Comité d'audit

Composition

Ancienne composition (avant le 28 avril 2023)	Composition actuelle (à compter du 28 avril 2023)
Madame Nathalie Rossiensky (Présidente) Administratrice indépendante	Madame Nathalie Rossiensky (Présidente) Administratrice indépendante
Monsieur Bernard Jourdan Administrateur référent, indépendant	Monsieur Ross McInnes Administrateur référent, indépendant
Madame Céline Abecassis-Moedas Administratrice indépendante	Monsieur Jean Marie Canan Administrateur
Madame Anne Binder Administratrice indépendante	Madame Hélène Viot Poirier⁽¹⁾ Administratrice indépendante
Monsieur Jean Marie Canan Administrateur	
Monsieur Ross McInnes Administrateur indépendant	
Madame Hélène Viot Poirier Administratrice indépendante	

(1) Madame Hélène Viot Poirier est membre du Comité d'audit et Présidente du Comité RSE, ce qui facilite la coordination des travaux liés à la RSE entre le Comité d'audit et le Comité RSE et permet d'assurer que les sujets RSE sont traités dans la communication financière.

Présidé par une Administratrice indépendante et ne comprenant pas le Président-Directeur général, le Comité d'audit comprend trois Administrateurs indépendants et un Administrateur non indépendant.

Conformément à la recommandation de l'article 17.1 du Code AFEP-MEDEF, tous les membres du Comité d'audit ont une compétence financière ou comptable acquise lors de leur formation universitaire et de leur carrière professionnelle (cf. les notices biographiques ci-avant). Par ailleurs, en application de l'article 14.2 du Code AFEP-MEDEF, les membres du Comité d'audit bénéficient, lors de

leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles du Groupe Lectra.

Missions

Conformément à la loi et aux préconisations énoncées à l'article 17.2 du Code AFEP-MEDEF, la mission du Comité d'audit est :

- d'examiner les hypothèses retenues pour les arrêtés des comptes consolidés et sociaux, annuels, semestriels et trimestriels, 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 ;
- 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 annuels, semestriels et trimestriels. Le Comité d'audit se penche sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts. Il examine les risques et les engagements hors bilan significatifs, apprécie l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et en informe le Conseil d'administration, le cas échéant. Il examine également le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- 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 d'audit se fait communiquer chaque année, par les Commissaires aux comptes, une information sur les prestations accomplies au titre des services autres que la certification des comptes 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'assurer, en concertation avec le Comité RSE⁽¹⁾, le suivi du processus d'élaboration et du contrôle de l'information extra-financière ainsi que l'identification et la gestion des risques de nature sociale, sociétale et environnementale. Notamment, il veille à l'existence de dispositifs et de procédures adaptés et à la conformité avec les dispositifs légaux et réglementaires et examine l'information communiquée annuellement dans la Déclaration de performance extra-financière jointe au Rapport de gestion ; et
- 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. Dans le cadre de la gestion des risques, il analyse notamment des risques de cybersécurité et examine le plan relatif à la sécurité informatique et des données.

La Présidente du Comité d'audit rend compte au Conseil d'administration de ses travaux et de ses recommandations lors des réunions d'examen des comptes annuels, semestriels et trimestriels.

Réunions

Le Comité d'audit se réunit au minimum quatre fois dans l'année, préalablement aux réunions du Conseil d'administration consacrées à l'examen des comptes annuels, semestriels et trimestriels. Depuis 2022, une réunion annuelle dédiée à la cybersécurité s'ajoute à ces quatre réunions récurrentes d'examen des comptes.

Les Commissaires aux comptes, le Président-Directeur général, le Directeur général adjoint et le Directeur financier participent à toutes ces réunions.

Le Comité d'audit examine de manière constante la préparation des comptes sociaux et consolidés, 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, passe en revue avec lui périodiquement les éventuelles zones de risques sur lesquelles il doit être alerté ou qu'il doit examiner de manière plus approfondie et valide les orientations du programme de travail relatif au contrôle de gestion et au contrôle interne de l'exercice en cours.

L'examen des comptes est accompagné d'une présentation par le Directeur financier, au cours de laquelle sont décrits les résultats, les options comptables retenues, l'exposition aux risques, y compris ceux de nature sociale, environnementale et sociétale, ainsi que les engagements hors bilan significatifs de la Société. L'examen des comptes semestriels et annuels est également accompagné d'une présentation par les Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats et des options comptables retenues, ainsi que des travaux effectués dans le cadre de leur mission et leurs observations éventuelles. Le Président du Comité d'audit demande systématiquement aux Commissaires aux comptes s'ils ont des réserves à formuler dans leurs rapports.

Conformément à l'article 17.3, alinéa 1 du Code AFEP-MEDEF, le Comité d'audit veille à ce que les délais de mise à disposition des comptes et de leur examen soient suffisants. Le Comité d'audit se réunit systématiquement la veille de la réunion du Conseil d'administration, afin de réduire les délais d'arrêté des comptes et de communication au marché. Cependant, les membres du Comité d'audit, comme du Conseil d'administration, disposent d'un délai d'examen suffisant dans la mesure où les dossiers leur sont adressés trois à six jours avant les réunions.

En 2023, le Comité d'audit s'est réuni sept fois, avec un taux d'assiduité de 100 %.

Travaux en 2023

En 2023, les travaux du Comité d'audit ont notamment porté sur :

- les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2022 ainsi que leurs annexes ;
- les rapports à l'Assemblée générale ordinaire du 28 avril 2023 ;
- les travaux de revue des contrôles généraux réalisés par les Commissaires aux comptes ;

(1) Madame Hélène Viot Poirier est membre du Comité d'audit et Présidente du Comité RSE, ce qui facilite la coordination des travaux liés à la RSE entre le Comité d'audit et le Comité RSE et permet d'assurer que les sujets RSE sont traités dans la communication financière.

- les conventions courantes et réglementées conclues et/ou poursuivies au cours de l'exercice 2022 ;
- les comptes consolidés et les rapports de gestion semestriels et trimestriels de 2023 ;
- les communiqués de presse ;
- les tests d'évaluation des écarts d'acquisition au 31 décembre 2022 et leur évolution en 2021-2022 ;
- les actifs d'impôts différés au 31 décembre 2022 et leur évolution en 2021-2022 ;
- le budget du Groupe, les scénarios de chiffre d'affaires et de résultats pour l'exercice 2023 ;
- l'intégration de TextileGenesis dans les comptes du Groupe ;
- les aspects financiers de la reprise de l'activité et des actifs de l'unité de production de certains produits de la marque Gerber auprès de VDL Enabling Technologies Group of Suzhou Ltd, sous-traitant ;
- les aspects financiers de l'acquisition de la société Launchmetrics ;
- les services rendus par les Commissaires aux comptes, autres que la certification des comptes ;
- les honoraires des Commissaires aux comptes ;
- l'actualisation de la cartographie des risques et de la cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence ;
- l'actualisation du plan relatif à la sécurité informatique et des données et l'examen des actions mises en place ; et
- les contrôles fiscaux en cours.

En 2023, le Comité d'audit n'a pas identifié d'opérations à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts. Par ailleurs, il n'a pas jugé approprié de recourir à des experts extérieurs.

Commissariat aux comptes

Le Comité d'audit examine et discute, avec les Commissaires aux comptes, l'étendue de leur mission et du budget de leurs honoraires.

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^{er} août 2003.

Le Comité d'audit examine une fois par an, avec les Commissaires aux comptes, les risques pesant sur leur indépendance. Compte tenu de la taille du Groupe, 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 ne sont pas significatifs et ne sont donc pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le Comité d'audit 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, etc.), réalisée directement ou indirectement au profit de la Société ou de ses filiales. Toutefois, sur recommandation du Comité d'audit, des travaux accessoires ou directement complémentaires au contrôle des comptes sont réalisés ; les honoraires correspondants sont peu significatifs.

À cet égard, le Comité d'audit du 30 octobre 2017 a approuvé une charte de délégation au Président-Directeur général, au Directeur général adjoint et au Directeur financier en matière de prestations de services pouvant être confiées aux Commissaires aux comptes et à leurs réseaux.

Comité stratégique

Composition

Ancienne composition (avant le 28 avril 2023)

Monsieur Daniel Harari (Président)
Président-Directeur général

Monsieur Bernard Jourdan
Administrateur référent, indépendant

Madame Céline Abecassis-Moedas
Administratrice indépendante

Madame Anne Binder
Administratrice indépendante

Monsieur Jean Marie Canan
Administrateur

Monsieur Ross McInnes
Administrateur indépendant

Madame Nathalie Rossiensky
Administratrice indépendante

Madame Hélène Viot Poirier
Administratrice indépendante

Composition actuelle (à compter du 28 avril 2023)

Monsieur Daniel Harari (Président)
Président-Directeur général

Monsieur Ross McInnes
Administrateur référent, indépendant

Madame Céline Abecassis-Moedas
Administratrice indépendante

Madame Karine Calvet
Administratrice indépendante

Monsieur Jean Marie Canan
Administrateur

Madame Nathalie Rossiensky
Administratrice indépendante

Monsieur Pierre-Yves Roussel
Administrateur indépendant

Madame Hélène Viot Poirier
Administratrice indépendante

Présidé par Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général de Lectra, le Comité stratégique comprend tous les membres du Conseil d'administration.

Missions

Le Comité stratégique a pour mission :

- d'examiner et de discuter notamment les grandes orientations stratégiques et les axes de développement proposés par le Président-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, ainsi que la cohérence du plan stratégique du Groupe et les grandes orientations des plans d'actions annuels ;
- d'examiner les facteurs de croissance internes et externes et l'optimisation de son développement à moyen terme ;
- d'étudier les opérations de croissance externe, les opérations financières ou boursières ayant une incidence significative immédiate ou à terme sur le capital social et, plus généralement, le patrimoine des actionnaires, ainsi que suivre leur réalisation ; et
- de formuler toute recommandation et tout avis au Conseil d'administration.

Réunions

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.

En 2023, le Comité stratégique s'est réuni six fois avec un taux d'assiduité de 100 %.

Le Directeur général adjoint et le Directeur de la stratégie, sont invités permanents. D'autres membres du Comité exécutif peuvent être invités à participer à certains travaux et discussions du Comité stratégique, en fonction des sujets abordés.

Travaux en 2023

En 2023, les travaux du Comité stratégique ont notamment porté sur :

- le bilan de la feuille de route 2020-2022 ;
- la feuille de route 2023-2025 ;
- le business plan 2023-2025 et les scénarios d'activité ;
- le budget et les scénarios 2023 ;
- le projet d'acquisition de la société Launchmetrics ;
- l'évolution des offres de Lectra et la stratégie de l'offre, notamment pour le marché de la mode ;
- les grandes orientations des plans de recherche et développement, de marketing et de ressources humaines ; et
- l'impact de l'évolution de l'environnement macroéconomique et concurrentiel sur l'activité du Groupe.

Comité RSE

Composition

Ancienne composition (avant le 28 avril 2023)

Madame Anne Binder (Présidente)
Administratrice indépendante

Madame Céline Abecassis-Moedas
Administratrice indépendante

Madame Hélène Viot Poirier
Administratrice indépendante

Composition actuelle (après le 28 avril 2023)

Madame Hélène Viot Poirier (Présidente)⁽¹⁾
Administratrice indépendante

Madame Céline Abecassis-Moedas
Administratrice indépendante

Madame Karine Calvet
Administratrice indépendante

(1) Madame Hélène Viot Poirier est Présidente du Comité RSE et membre du Comité d'audit, ce qui facilite la coordination des travaux liés à la RSE entre le Comité d'audit et le Comité RSE et permet d'assurer que les sujets RSE sont traités dans la communication financière.

Présidé par une Administratrice indépendante, le Comité RSE comprend actuellement trois Administratrices indépendantes.

Missions

Le Comité RSE a pour mission :

- d'examiner les orientations stratégiques du Groupe en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale et de s'assurer de leur cohérence avec la stratégie globale du Groupe et avec les attentes des parties prenantes ;
- d'examiner les plans d'actions associés, et d'en suivre la mise en œuvre ;
- d'examiner les enjeux et les risques de nature sociale, sociétale et environnementale ;

- d'examiner la communication du Groupe en matière de RSE ;
- d'examiner les projets de rapports de la Société relatifs à la RSE, en particulier la Déclaration de performance extra-financière, et de s'assurer de l'établissement de toute information requise par la réglementation en vigueur en cette matière, en concertation avec le Comité d'audit ; et
- de formuler ses recommandations et tout avis au Conseil d'administration.

Réunions

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

En 2023, le Comité RSE s'est réuni quatre fois avec un taux d'assiduité de 100 %.

Le Président-Directeur général et le Responsable RSE du Groupe ont été invités à participer à toutes les réunions, certains membres du Comité exécutif ont été associés à certains travaux relevant de leurs compétences respectives.

Travaux en 2023

En 2023, les travaux du Comité RSE ont notamment porté sur :

- l'analyse de la DPEF 2022 ;
- l'élaboration d'un plan d'actions RSE pour 2023 ;
- la détermination des objectifs pour 2025 et des indicateurs clés ;
- l'élaboration d'un plan de communication sur les sujets relatifs à la RSE ;
- l'analyse des nouvelles règles CSRD et des enjeux climatiques ;
- l'examen des résultats de l'enquête engagement « Your Voice » réalisé auprès des employés du Groupe ; et
- le déploiement de « The Lectra Way » et autres initiatives du volet social du plan RSE 2023.

Comité des rémunérations

Composition

Ancienne composition (avant le 28 avril 2023)

Monsieur Bernard Jourdan (Président)
Administrateur référent, indépendant

Madame Céline Abecassis-Moedas
Administratrice indépendante

Monsieur Jean Marie Canan
Administrateur

Madame Nathalie Rossiensky
Administratrice indépendante

Composition actuelle (après le 28 avril 2023)

Madame Céline Abecassis-Moedas (Présidente)
Administratrice indépendante

Monsieur Jean Marie Canan
Administrateur

Madame Nathalie Rossiensky
Administratrice indépendante

Présidé par une Administratrice indépendante et ne comprenant pas le Président-Directeur général, le Comité des rémunérations comprend deux Administratrices indépendantes et un Administrateur non indépendant.

L'article 19.1 du Code AFEP-MEDEF précise qu'il est conseillé qu'un administrateur salarié soit membre du comité des rémunérations. Cependant, dans la mesure où la Société n'est pas soumise à l'obligation de désigner des administrateurs représentant les salariés ni des administrateurs représentant les actionnaires salariés pour les raisons exposées plus haut, cette recommandation ne trouve pas à s'appliquer.

Missions

Conformément à l'article 19.2 du Code AFEP-MEDEF, les missions du Comité des rémunérations sont les suivantes :

- 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 et, 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, les critères, ainsi que le montant de la rémunération fixe et variable, de vérifier si les objectifs annuels correspondant à la détermination de la partie variable, ainsi

que les avantages annexes des membres du Comité exécutif, sont remplis ;

- 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 250 000 €, ou son équivalent en devises ;
- de préparer les projets de résolutions relatifs à la rémunération des mandataires sociaux à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires ;
- 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 sa délibération annuelle conformément aux dispositions de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle et la loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes ;
- 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 ;
- de formuler tout avis au Conseil d'administration.

Réunions

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 une fois avant chaque Conseil d'administration dont l'ordre du jour prévoit la fixation de la rémunération et des avantages des dirigeants mandataires sociaux ou l'attribution de plans d'options de souscription d'actions, et rend compte au Conseil d'administration de ses recommandations.

En 2023, le Comité des rémunérations s'est réuni cinq fois, avec un taux d'assiduité de 100 %.

Le Président-Directeur général a été invité à participer à toutes les réunions du Comité des rémunérations, étant précisé qu'il a été associé aux travaux portant sur la politique de rémunération des principaux dirigeants non- mandataires sociaux, en application de l'article 19.2 du Code AFEP-MEDEF, ainsi qu'aux travaux relevant de la compétence du Comité des nominations. Le Président-Directeur général n'a pas assisté aux délibérations du Comité des rémunérations portant sur les sujets concernant sa propre rémunération.

La Directrice des ressources humaines et le Directeur général adjoint ont également été invités à participer à certains travaux et discussions du Comité des rémunérations.

Travaux en 2023

En 2023, les travaux du Comité des rémunérations ont notamment porté sur :

- la rémunération des mandataires sociaux ;
- l'inclusion de critères RSE dans la rémunération variable du Président-Directeur général ;
- la rémunération des membres du Comité exécutif et principaux cadres du Groupe ;
- les modalités de calcul des critères déterminant les rémunérations variables 2023 du Président- Directeur général, des membres du Comité exécutif et des principaux managers du Groupe ;
- l'évolution de l'organisation du Groupe et le plan de succession des membres du Comité exécutif ;
- l'évolution de la politique de rémunération et d'association au capital pour 2024 ;
- le plan d'attribution des options de souscriptions d'actions 2023 ; et
- la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale.

Comité des nominations

Composition

Ancienne composition (avant le 28 avril 2023)

Monsieur Bernard Jourdan (Président)
Administrateur référent, indépendant

Monsieur Ross McInnes
Administrateur indépendant

Madame Hélène Viot Poirier
Administratrice indépendante

Composition actuelle (après le 28 avril 2023)

Monsieur Ross McInnes (Président)
Administrateur référent, indépendant

Madame Nathalie Rossiensky
Administratrice indépendante

Madame Hélène Viot Poirier
Administratrice indépendante

Présidé par l'Administrateur référent, le Comité des nominations est composé exclusivement d'Administrateurs indépendants, conformément à l'article 18.1 du Code AFEP-MEDEF qui préconise que le comité en charge des nominations ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social exécutif et doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

Missions

Conformément à l'article 18.2 du Code AFEP- MEDEF, le Comité des nominations a pour mission :

- de faire des propositions au Conseil d'administration sur la nomination et le renouvellement des Administrateurs indépendants, dans le cadre de la procédure de sélection. À cette fin, il organise la recherche et la sélection des futurs Administrateurs indépendants, réalise ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers et rend un avis motivé sur les candidatures, après avoir examiné de manière circonstanciée tous les éléments à prendre en compte, notamment au vu de la composition souhaitée du Conseil d'administration ainsi que de

la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société ;

- d'élaborer la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration et de conduire la réflexion sur la composition souhaitée du Conseil d'administration et de ses Comités ;
- de débattre de la qualification d'administrateur indépendant à l'occasion de la nomination d'un Administrateur et annuellement pour l'ensemble des Administrateurs, et d'émettre des recommandations au Conseil d'administration ;
- de formuler ses recommandations et tout avis au Conseil d'administration.

Réunions

Le Comité des nominations organise son fonctionnement comme il l'entend. Il se réunit sur convocation de son Président chaque fois que celui-ci ou le Conseil d'administration le juge utile, et au moins une fois par an. Aucun membre du Comité des nominations ne peut ni assister ni participer aux délibérations de ce Comité relatives à son cas personnel. Le Comité des nominations rend compte de

ses travaux au Conseil d'administration au moins une fois par an.

En 2023, le Comité des nominations s'est réuni une fois, avec un taux d'assiduité de 100 %.

Travaux en 2023

En 2023, le Comité des nominations s'est penché sur l'évolution souhaitée de la composition du Conseil d'administration et la sélection de deux nouveaux Administrateurs dont la nomination a été proposée et approuvée lors de l'Assemblée générale annuelle du 28 avril 2023. Il a, par ailleurs, examiné l'indépendance des Administrateurs, en fonction et futurs, au regard des critères du Code AFEP-MEDEF.

1.4.5. Administrateur référent

L'article 3.3 du Code AFEP-MEDEF prévoit que lorsque le conseil d'administration décide de confier des missions particulières à un administrateur, notamment en qualité d'administrateur référent, ses missions, ainsi que les moyens et prérogatives dont il dispose doivent être décrits dans le règlement intérieur du conseil d'administration, et recommande que l'administrateur référent soit indépendant.

La fonction d'Administrateur référent a été créée lors du Conseil d'administration du 9 février 2017. Entre le 9 février 2017 et le 28 avril 2023, elle a été exercée par Monsieur Bernard Jourdan, Administrateur indépendant. Depuis la fin du mandat de Monsieur Bernard Jourdan à l'issue de l'Assemblée générale du 28 avril 2023, les fonctions d'Administrateur référent sont confiées à Monsieur Ross McInnes, Administrateur indépendant, qui est également le Président du Comité des nominations.

Conformément à l'article 1.6 du Règlement intérieur, l'Administrateur référent est chargé :

- de remplir le rôle d'animateur des Administrateurs non exécutifs ;
- d'organiser, lorsqu'il le juge nécessaire, et en tout état de cause au moins une fois par an, de fixer l'ordre du jour et de présider les réunions d'Administrateurs non exécutifs hors la présence du Président-Directeur général, en particulier sur l'évaluation de la performance de celui-ci et de son plan de succession et d'en rendre compte au Président-Directeur général, ainsi qu'au Conseil d'administration en séance plénière, le cas échéant ;
- de diriger chaque année l'évaluation du Conseil d'administration ;
- de surveiller et gérer les éventuelles situations de conflits d'intérêts des dirigeants mandataires sociaux ;
- de proposer si nécessaire au Président-Directeur général des points à inscrire à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration ;
- de piloter le processus de sélection des futurs Administrateurs indépendants ; et
- en cas d'empêchement du Président-Directeur général, de convoquer le Conseil d'administration et d'en présider les réunions.

L'Administrateur référent peut, sur sollicitation d'actionnaires, se rendre disponible pour répondre à des questions, notamment sur le gouvernement d'entreprise et la stratégie, en étroite coordination avec le Président-Directeur général. Il bénéficie de l'assistance du Secrétaire du Conseil d'administration pour les tâches administratives résultant de ses fonctions. L'Administrateur référent rend compte de ses missions au Conseil d'administration, au minimum une fois par an.

Bilan d'activité de l'Administrateur référent en 2023

Au cours de l'exercice 2023, l'Administrateur référent a notamment :

- présidé les réunions du Comité des nominations et des Administrateurs non exécutifs, coordonné les travaux relatifs à l'évolution de la composition du Conseil d'administration, à l'évaluation des performances du Président-Directeur général et aux plans de succession du Président-Directeur général et de certains membres du Comité exécutif ;
- piloté l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'administration ;
- assisté à la totalité des réunions du Conseil d'administration, sauf celle du 28 avril 2023, et est intervenu sur les différents sujets de gouvernance à l'ordre du jour de ces réunions ;
- veillé à l'identification d'éventuels conflits d'intérêts au sein du Conseil d'administration, étant précisé qu'aucune situation de conflit d'intérêts n'a été constatée en 2023 ; et
- animé le dialogue entre les Administrateurs non exécutifs ainsi qu'avec le Président-Directeur général et l'équipe de direction.

1.4.6. Plan de succession du Président- Directeur général

Conformément à l'article 18.2.2 du Code AFEP- MEDEF et à l'article 2.3 du Règlement intérieur, les Administrateurs non exécutifs, réunis en comité *ad hoc*, établissent et revoient périodiquement un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux, le Président-Directeur général pouvant être associé aux travaux de ce comité *ad hoc* pour l'exécution de cette mission.

En application des préconisations du Haut Comité de gouvernement d'entreprise, ce plan de succession est destiné à se préparer non seulement à un départ ou à la disparition inopinée du principal dirigeant, mais aussi à un départ dans les années à venir, en fonction notamment de la limite d'âge. Il est examiné au moins une fois par an par le Comité des nominations (le Comité des rémunérations pour les années 2021 et antérieures).

Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général depuis juillet 2017, a confirmé son intention de poursuivre ses fonctions pour au moins un nouveau mandat de quatre ans à l'issue de son mandat en cours, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027.

La Société dispose des compétences adéquates pour faire face à une vacance temporaire de Monsieur Daniel Harari, grâce notamment à l'organisation et au bon fonctionnement du Comité exécutif et du Conseil d'administration. En cas de départ ou de disparition inopinée, la bonne connaissance qu'ont tous les membres du Conseil d'administration des orientations stratégiques, des marchés et des pratiques de Lectra leur permettrait de rechercher dans les plus brefs délais les solutions adéquates pour assurer la poursuite de son développement.

Par ailleurs, dès 2020, le Comité des nominations a commencé à travailler sur un plan de succession des membres du Conseil d'administration notamment ceux dont le mandat venait à échéance à l'Assemblée générale annuelle 2023 et des membres du Comité exécutif amenés à prendre leur retraite dans la période entre 2023 et 2025. Ce travail a été poursuivi en 2021, 2022 et 2023 par le Comité des nominations.

2. Rémunérations et avantages des mandataires sociaux

Conformément aux obligations légales, réglementaires et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la présente section décrit (i) la politique de rémunération des mandataires sociaux de Lectra pour les exercices 2024 et suivants, (ii) les différents éléments de rémunération qui leur ont été versés ou attribués au cours de l'exercice 2023, ainsi que (iii) l'évolution de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux au cours des cinq derniers exercices mise en perspective de l'évolution des rémunérations des salariés et de la performance économique de la Société.

La politique de rémunération appliquée au dirigeant mandataire social ainsi que les informations relatives aux éléments de sa rémunération potentiels ou acquis sont également publiées sur le site Internet de la Société (<https://www.lectra.com/fr/investisseurs>) à l'issue du Conseil d'administration qui les arrête, conformément à la recommandation de l'article 27.1 du Code AFEP-MEDEF.

2.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux

La politique de rémunération des mandataires sociaux de Lectra est définie par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, en application de l'article L.22-10-8 du Code de commerce. Elle comporte deux volets : la politique de rémunération appliquée au Président-Directeur général, seul dirigeant mandataire social de Lectra, et la politique de rémunération appliquée aux membres du Conseil d'administration.

Les deux politiques sont soumises au vote *ex ante* annuel contraignant de l'Assemblée générale, par des résolutions distinctes. En cas d'échec du vote *ex ante*, la politique de rémunération précédemment approuvée par l'Assemblée générale continuerait à s'appliquer.

2.1.1. Politique de rémunération du Président-Directeur général

Principes généraux

La politique de rémunération du Président-Directeur général arrêtée par le Conseil d'administration du 28 février 2024 pour l'exercice 2024 s'inscrit, dans ses principes et sa structure, dans la continuité des exercices antérieurs, notamment de la politique approuvée par l'Assemblée générale du 28 avril 2023.

Le processus de décision suivi pour la détermination de la politique de rémunération, sa révision et sa mise en œuvre, y compris les mesures permettant d'éviter ou de gérer les conflits d'intérêts et le rôle du Comité des rémunérations, sont développés en détails à la section 1 « Organes d'administration et de direction » du présent Rapport.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et aux bonnes pratiques de gouvernance, le Conseil d'administration veille à ce que la politique de rémunération soit claire et transparente, adaptée à la stratégie de long terme et au contexte dans lequel évolue Lectra, aux objectifs et aux enjeux du Groupe, mais également à ce qu'elle permette de promouvoir la performance et la compétitivité du dirigeant.

Par ailleurs, cette politique reflète l'expérience, la compétence et la responsabilité du Président-Directeur général et tient compte de l'étendue des missions qui lui sont confiées.

La rémunération du Président-Directeur général comprend notamment une rémunération variable qui est de nature à favoriser la mise en œuvre de la stratégie année après année. La rémunération variable du Président-Directeur général est déterminée en fonction de critères quantifiables 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 et préalable. Conformément à l'article 26.3.2 du Code AFEP-MEDEF, ces critères quantifiables sont simples, pertinents, adaptés à la stratégie de la Société et prépondérants.

Les six critères retenus pour la détermination de la rémunération variable du Président-Directeur général correspondent :

- aux trois critères de performance principaux du Groupe pour la période correspondant à la feuille de route stratégique 2023-2025, et
- à trois critères RSE.

Les objectifs annuels sont fixés préalablement, en début d'année pour l'exercice en cours, par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations.

Le Conseil d'administration, avec l'appui du Comité des rémunérations, veille chaque année à la cohérence et la continuité des règles de fixation de la part variable avec l'évaluation des performances du dirigeant, 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 du Groupe. 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 veille également à la pertinence de la politique de rémunération du Président-Directeur général au vu des conditions de rémunération des collaborateurs de Lectra.

Ainsi, les critères de performance applicables à la rémunération variable des collaborateurs du Groupe éligibles à ce type de rémunération sont alignés avec ceux applicables au Président-Directeur général.

Cette politique de rémunération, dont la structure et les principes fondamentaux restent inchangés depuis plusieurs années, à l'exception des critères RSE, ajoutés en 2023, a prouvé ses vertus aussi bien dans les années difficiles que lorsque les résultats ont atteint des niveaux records.

Structure de la rémunération

La rémunération annuelle du Président-Directeur général comprend une partie fixe et une partie variable.

Le montant global annuel de la rémunération, le ratio entre la partie fixe et la partie variable ainsi que les critères d'appréciation des performances sont déterminés et sont régulièrement réexaminés

par le Conseil d'administration, sans toutefois faire l'objet d'une révision annuelle systématique.

La politique de rémunération du Président- Directeur général fait l'objet d'une approbation annuelle par l'Assemblée générale.

La rémunération du Président-Directeur général ne comporte aucune partie variable pluriannuelle, aucune rémunération exceptionnelle, aucune forme d'attribution de bonus ou de primes, aucune option de souscription d'actions, action de performance ou 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.

Le Président-Directeur général, en sa qualité de Président du Conseil d'administration et d'Administrateur, bénéficie en outre des rémunérations allouées aux Administrateurs détaillées ci-après.

Contrat de travail/mandat social

Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général

Date de début de chaque mandat :

- Directeur général (Conseil d'administration de 1991)⁽¹⁾
- Administrateur (Assemblée générale du 30 avril 2020)⁽²⁾
Date de la fin du mandat d'administrateur : Assemblée générale de 2024⁽³⁾.
- Président du Conseil d'administration (Conseil d'administration du 30 avril 2020)⁽²⁾⁽³⁾

Contrat de travail	NON
Régime de retraite supplémentaire	NON
Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	NON
Clause de non-concurrence	NON

(1) Il est précisé qu'entre 1991 et 2002 Monsieur Daniel Harari a été Président-Directeur général de Lectra.

(2) Date du dernier renouvellement.

(3) Il sera proposé aux actionnaires réunis en Assemblée générale annuelle du 26 avril 2024 de renouveler le mandat d'administrateur de Monsieur Daniel Harari. Sous réserve du vote positif de l'Assemblée générale, le Conseil d'administration du 26 avril 2024 reconduira Monsieur Daniel Harari dans ses fonctions de Président-Directeur général.

La totalité de la rémunération du Président-Directeur général est versée par la Société. Il ne reçoit pas de rémunération ni d'avantage particulier de la part de sociétés contrôlées par Lectra, au sens des dispositions de l'article L.233-16 du Code de commerce. Il est rappelé que la Société n'est contrôlée par aucune société.

Rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2024

Par application des principes exposés ci-dessus et sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 26 avril 2024, le Conseil d'administration du 28 février 2024, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé :

- de maintenir la rémunération totale du Président-Directeur général à 840 000 euros à objectifs annuels atteints pour l'exercice 2024 ;
- de maintenir le ratio entre la rémunération fixe et la rémunération variable pour l'exercice 2024 : les parties fixe et variable de la rémunération du Président-Directeur général représenteraient chacune 50 % de sa rémunération totale à objectifs annuels atteints.

Le seul avantage en nature correspond à la valorisation de l'usage d'un véhicule de fonction, dont le montant correspondant est précisé pour chaque exercice dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Le Président-Directeur général n'a jamais cumulé son mandat social avec un contrat de travail et ne bénéficie d'aucun élément de rémunération, indemnité ou avantage dû, ou susceptible d'être dû en raison de la cessation ou du changement de ses fonctions, de retraite chapeau ou régime de retraite supplémentaire à prestations définies, d'options de souscription d'actions ou d'actions gratuites.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, 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 :

Rémunération fixe

Conformément à la décision du Conseil d'administration du 28 février 2024 et sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale du 26 avril 2024, la rémunération fixe du Président-Directeur général pour l'exercice 2024 serait maintenue à 420 000 euros.

Rémunération variable

Conformément à la décision du Conseil d'administration du 28 février 2024 et sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale du 26 avril 2024, la rémunération variable à objectifs annuels atteints du Président-Directeur général pour l'exercice 2024 serait maintenue à 420 000 euros.

Par application des principes exposés ci-dessus et sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 28 février 2024 a décidé de maintenir pour 2024 les critères de performance reflétant la stratégie de croissance rentable de l'activité et des résultats, déterminant la rémunération variable du Président-Directeur général, tels que fixés par le Conseil d'administration du 23 février 2023 pour la période 2023-2025, compte tenu des objectifs de la feuille de route stratégique 2023-2025 (la « **Scorecard stratégique** ») :

- (i) la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale (comptant pour 40 %) ;
- (ii) l'EBITDA hors éléments à caractère non récurrent (comptant pour 30 %) ;
- (iii) la protection et la croissance des contrats récurrents (comptant pour 30 %).

Par ailleurs, le Conseil d'administration du 28 février 2024 a revu pour 2024 les critères de performance RSE reflétant les objectifs du Groupe en la matière, tels que décrits dans la DPEF, pour tenir compte du plan de réduction de l'empreinte environnementale qui sera mis en application à compter de 2024 (la « **Scorecard RSE** ») :

- (i) la progression dans le classement des organismes spécialistes de la notation extra-financière (comptant pour 40 %) ;
- (ii) la progression du taux d'engagement des équipes (comptant pour 30 %) ;
- (iii) l'évolution du plan pluriannuel de réduction de l'empreinte environnementale (comptant pour 30 %).

Le niveau de réalisation attendu pour chacun des six critères ci-dessus est préétabli de manière précise mais n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité. Pour chacun des 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.

Le résultat de la Scorecard RSE intervient sous forme de bonus-malus, pondérant les résultats des critères de la Scorecard stratégique. Ainsi si le résultat des critères RSE est de zéro, le résultat de la Scorecard stratégique est multiplié par 75 %. S'il est de 200 %, le résultat de la Scorecard stratégique est multiplié par 125 %, sans que ce dernier ne puisse dépasser le maximum de 200 %.

Les objectifs de la Scorecard stratégique annuelle 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 est 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 partie variable de la rémunération représentant 50 % de la rémunération totale à objectifs annuels atteints, la rémunération totale réelle peut donc varier, en fonction de la performance, entre 50 % et 150 % de celle fixée à objectifs annuels atteints.

Les mêmes critères et objectifs s'appliquent également aux membres du Comité exécutif, à l'exclusion des Directeurs de régions: seuls varient le poids de chaque critère et la part relative de la rémunération variable à objectifs atteints, fixés de manière

spécifique pour chacun et adaptés à leurs fonctions et leurs objectifs (ainsi la part de leur rémunération variable est comprise, selon le membre du Comité exécutif, entre 20 % et 30 % de leur rémunération totale à objectifs annuels atteints). Ces critères s'appliquent également, avec les mêmes spécificités, à certains managers de leurs équipes.

Conformément au deuxième alinéa de l'article L.22-10-8 III du Code de commerce, le Conseil d'administration pourra, sur proposition du Comité des rémunérations, déroger, de manière temporaire, à la politique de rémunération du Président-Directeur général en cas de circonstances exceptionnelles et dans la mesure où les changements apportés sont conformes à l'intérêt social et nécessaires pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société.

La rémunération à laquelle il pourra être ainsi dérogée est la rémunération variable annuelle. Cette dérogation consisterait en une révision d'un ou plusieurs critère(s) de performance et objectif(s) annuels cités ci-dessus, et notamment l'ajustement, tant à la hausse qu'à la baisse, d'un ou plusieurs des paramètres attachés à ces critères et objectifs (par exemple poids, seuil de déclenchement, base de calcul), en cas de circonstances exceptionnelles résultant notamment d'une modification sensible du périmètre du Groupe à la suite de l'acquisition ou de la création d'une nouvelle activité significative ou de la suppression d'une activité significative importante ou d'un changement majeur de stratégie ou d'un évènement majeur affectant les marchés et/ou le secteur d'activité du Groupe.

La modification de ces critères et de ces objectifs par le Conseil d'administration pourrait ainsi permettre de prendre en considération le périmètre modifié du Groupe à la suite d'une opération exceptionnelle de croissance externe, si la situation de la Société et du Groupe suivant cette acquisition le justifiait. Une telle modification permettrait de continuer à refléter la performance réelle du Groupe et du Président-Directeur général. Une telle dérogation serait strictement mise en œuvre et serait motivée et rendue publique, la Société fournissant à cette occasion des informations précises justifiant la dérogation qui aura été faite tant au regard de sa situation que des raisons pour lesquelles ladite dérogation est nécessaire et de son alignement avec les intérêts des actionnaires. En aucun cas le montant du variable à objectif atteint, et le maximum de variable ne pourront être modifiés.

Le versement de la rémunération variable resterait en tout état de cause soumis à l'approbation des actionnaires.

Projet de résolution soumis au vote des actionnaires
« Dixième résolution : Approbation de la politique de rémunération de Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général, au titre de l'exercice 2024 »

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application des dispositions de l'article L.22-10-8 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération du Président-Directeur général de la Société, proposée au titre de l'exercice 2024, telle que figurant à la section 2.1.1 du Rapport sur le gouvernement d'entreprise. »

2.1.2. Politique de rémunération des Administrateurs

Conformément à l'article L.225-45 du Code de commerce, les Administrateurs reçoivent une rémunération dont le montant maximum annuel est voté par l'Assemblée générale ordinaire et dont la répartition est décidée annuellement par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, en application de la politique de rémunération.

Enveloppe globale annuelle

Le montant global maximal annuel alloué aux Administrateurs en rémunération de leur activité a été fixé à 480 000 € par l'Assemblée générale du 29 avril 2022, et ce jusqu'à nouvelle décision.

Modalités de répartition

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 23 février 2022 a revu les modalités de répartition entre les Administrateurs de l'enveloppe globale annuelle, jugeant que les règles de répartition appliquées pour les exercices 2016 à 2021 n'étaient plus adaptées.

Les modalités appliquées depuis l'exercice 2022 permettent d'assurer une répartition juste et conforme aux bonnes pratiques, prenant en considération la participation effective aux réunions du Conseil d'administration et des comités spécialisés et les responsabilités de chaque Administrateur. Elles tiennent compte de la composition des Comités spécialisés, de l'augmentation du nombre de réunions et de travaux ainsi que de l'accroissement corrélatif de la responsabilité des Président(e)s des Comités spécialisés.

Les modalités de répartition du montant maximal annuel sont les suivantes :

- la rémunération de chaque Administrateur comporte :
 - (i) une part fixe, qui est définie en fonction de ses responsabilités (présidence(s) du Conseil d'administration et des Comités spécialisés, fonction d'Administrateur référent) et est calculée prorata temporis pour les Administrateurs dont les mandats ont pris fin ou ont pris effet en cours d'année ; et
 - (ii) une part variable prépondérante représentant environ 70 % de la rémunération annuelle, qui est allouée annuellement par le Conseil d'administration en fonction de la présence effective aux réunions du Conseil d'administration et des Comités spécialisés ;
- la rémunération individuelle annuelle est plafonnée à 65 000 € ;
- le montant total des rémunérations individuelles annuelles ne pouvant en aucun cas dépasser l'enveloppe autorisée par l'Assemblée générale, les rémunérations individuelles annuelles sont susceptibles de faire l'objet d'un ajustement proportionnel si un grand nombre de réunions extraordinaires devait avoir lieu au cours de l'année ;
- le mode de participation (en présentiel ou par télé- ou visioconférence) n'est pas pris en considération, étant précisé que tous les Administrateurs sont encouragés à assister physiquement à toutes les réunions et, le cas échéant, doivent être autorisés à participer à distance par le Président du Conseil d'administration ou par les Présidents des Comités spécialisés respectifs ;
- aucune rémunération supplémentaire n'est allouée aux Administrateurs non-résidents.

Le tableau suivant résume les règles de répartition applicables pour une année pleine, dans le cas où le nombre de séances du Conseil d'administration et des comités était celui prévu pour 2024 à la date du présent Rapport :

	Part fixe	Part variable (par séance)	Total maximum
Conseil d'administration			Total maximum pour le Conseil d'administration⁽¹⁾
Président	25 000 €	2 000 €	39 000 €
Administrateur référent	20 000 €	2 000 €	34 000 €
Membre	15 000 €	2 000 €	29 000 €
Comités spécialisés			Total maximum par Comité spécialisé⁽²⁾
Comité d'audit			
Président	5 000 €	1 500 €	14 000 €
Membre	N/A	1 500 €	9 000 €
Comité stratégique			
Président	3 000 €	1 500 €	9 000 €
Membre	N/A	1 500 €	6 000 €
Comité RSE			
Président	3 000 €	1 500 €	7 500 €
Membre	N/A	1 500 €	4 500 €
Comité des rémunérations			
Président	3 000 €	1 500 €	9 000 €
Membre	N/A	1 500 €	6 000 €
Comité des nominations			
Président	3 000 €	1 500 €	4 500 €
Membre	N/A	1 500 €	1 500 €
Enveloppe globale annuelle			480 000 €
Plafond de la rémunération individuelle annuelle			65 000 €

(1) À titre d'illustration, sur une base de 100% d'assiduité et de 7 réunions planifiées par an.

(2) À titre d'illustration, sur une base de 100% d'assiduité et de 18 réunions planifiées par an (6 réunions du Comité d'audit, 4 réunions du Comité stratégique, 3 réunions du Comité RSE, 4 réunions du Comité des rémunérations et 1 réunion du Comité des nominations).

Les Administrateurs, autres que le Président-Directeur général, ne perçoivent aucun autre élément de rémunération, ni de la Société, ni d'aucune société appartenant au groupe Lectra.

Les éléments de rémunérations du Président-Directeur général sont exposés à la section 2.1.1. du présent Rapport.

Enfin, il est précisé que les Administrateurs ont droit à la prise en charge directe par la Société ou au remboursement, sur justificatifs, des frais engagés en vue d'assister aux réunions du Conseil d'administration et des comités.

Projet de résolution soumis au vote des actionnaires

« Onzième résolution : Approbation de la politique de rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2024 »

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application des dispositions de l'article L.22-10-8 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération des Administrateurs de la Société, proposée au titre de l'exercice 2024, telle que figurant à la section 2.1.2 du Rapport sur le gouvernement d'entreprise. »

2.2 Éléments de rémunération versés ou attribués aux mandataires sociaux au cours de l'exercice 2023

Les éléments de rémunération versés ou attribués aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2023 sont définis en application de la politique de rémunération précédemment approuvée par l'Assemblée générale.

Les informations mentionnées à l'article L.22-10-9 (I) portant sur la rémunération totale et les avantages de toute nature, en distinguant les éléments fixes et variable, versés ou attribués à raison du mandat des mandataires sociaux au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023, et mentionnant notamment la proportion de rémunération fixe et variable et les engagements pris par la Société en raison de la prise ou de la cession des fonctions des mandataires sociaux, incluant les engagements de retraite, font l'objet d'un vote *ex post* lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Le montant de la rémunération fixe versée et le montant de la rémunération variable attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 à Monsieur Daniel Harari, en qualité de Président-Directeur général, font l'objet d'un vote *ex post* par les actionnaires lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

En cas d'échec du vote *ex post* portant sur la rémunération versée

ou attribuée au Président-Directeur général, les éléments de rémunérations variables ou exceptionnels ne pourront pas lui être versés.

En cas d'échec du vote *ex post* sur les informations présentées dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise relatives à la rémunération des mandataires sociaux conformément à l'article L.22-10-9 du Code de commerce, le Conseil d'administration devra soumettre une politique de rémunération révisée à la prochaine Assemblée générale. Le versement de la rémunération des Administrateurs sera suspendu jusqu'au vote de cette prochaine Assemblée générale. En cas de vote négatif sur le projet révisé de politique de rémunération, la rémunération ne pourra être versée.

2.2.1. Rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2023

Les éléments de rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général, au titre de l'exercice 2023 et détaillés ci-après sont conformes à la politique de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration du 23 février 2023 et approuvée par l'Assemblée générale du 28 avril 2023 à 99,53 %.

Synthèse des éléments de rémunération versés ou attribués à Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général de Lectra, au titre de l'exercice 2023, soumis au vote de l'Assemblée générale annuelle du 26 avril 2024

Élément de rémunération	Montant	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	420 000 € <i>(montant versé)</i>	Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 23 février 2023 a décidé d'augmenter, pour la première fois depuis 2017, et de fixer à 420 000 euros la rémunération fixe brute annuelle de Monsieur Daniel Harari, au titre de son mandat de Président-Directeur général, pour l'exercice 2023. Monsieur Daniel Harari a ainsi perçu une rémunération de 420 000 euros brut au titre de la période allant du 1 ^{er} janvier 2023 au 31 décembre 2023. Cette rémunération a été versée sur une base mensuelle.
Rémunération variable annuelle	119 448 € <i>(sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 26 avril 2024)</i>	Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 23 février 2023 a décidé d'augmenter, pour la première fois depuis 2017, et de fixer à 420 000 euros - à objectifs atteints - la rémunération variable brute annuelle de Monsieur Daniel Harari, au titre de son mandat de Président-Directeur général, pour l'exercice 2023. Au titre de l'exercice 2023, le Conseil d'administration du 23 février 2023, sur proposition du Comité des rémunérations, a retenu six critères de performance, trois critères pour la Scorecard stratégique et trois critères pour la Scorecard RSE, qui sont détaillés ci-dessous. Les critères de la Scorecard stratégique et les pondérations ont été fixés compte tenu de la feuille de route stratégique 2023-2025 et reflètent la stratégie de croissance rentable de l'activité et des résultats. Ils sont calculés en neutralisant les effets des variations des parités de change. (i) la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale (40%) ; (ii) l'EBITDA hors éléments à caractère non récurrent (30%) ; et (iii) la protection et la croissance des contrats récurrents (30%).

Les critères de la Scorecard RSE et les pondérations reflètent les objectifs du Groupe en la matière qui sont décrits dans la DPEF :

- (i) la progression dans le classement des organismes spécialistes de la notation extra-financière (50 %) ;
- (ii) la progression du plan écoresponsabilité des offres (25 %) ;
- (iii) la progression du taux d'engagement des équipes (25 %).

Pour chacun des six 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.

Le résultat de la Scorecard RSE intervient sous forme de bonus-malus, pondérant les résultats des critères de la Scorecard stratégique. Ainsi si le résultat des critères RSE est de zéro, le résultat de la Scorecard stratégique est multiplié par 75 %. S'il est de 200 %, le résultat de la Scorecard stratégique est multiplié par 125 %, sans que ce dernier ne puisse dépasser le maximum de 200 %.

Ainsi, la rémunération variable est égale à 0 % si aucun des seuils n'est atteint et est 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 partie fixe et la partie variable de la rémunération du Président-Directeur général représentent chacune 50 % de sa rémunération totale à objectifs atteints. La rémunération totale réelle peut donc varier, en fonction de la performance, entre 50 % et 150 % de celle fixée à objectifs annuels atteints. Autrement dit, la rémunération variable est comprise entre 0 et 200 % de la rémunération fixe.

Lors de sa réunion du 14 février 2024, le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité des rémunérations, apprécié le niveau d'atteinte desdits critères de performance pour l'année 2023 :

- **Critères de la Scorecard stratégique :**
 - (i) 17,10 % sur la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale;
 - (ii) 16,72 % sur l'EBITDA hors éléments à caractère non récurrent ;
 - (iii) 53,64 % sur la protection et la croissance des contrats récurrents.
- **Critère de la Scorecard RSE :**
 - (i) 101,67 % sur la progression dans le classement des organismes spécialistes de la notation extra-financière ;
 - (ii) 100,00 % sur la progression du plan écoresponsabilité des offres ;
 - (iii) 125,00 % sur la progression du taux d'engagement des équipes.

Au total, le pourcentage obtenu sur la partie variable de Daniel Harari est de 28,44 % du montant fixé à objectifs annuels atteints (76 % en 2022) et sa rémunération variable attribuable au titre de l'exercice 2023 s'élève ainsi à 119 448 euros (295 541 euros en 2022).

Rémunération variable pluriannuelle	N/A	Monsieur Daniel Harari ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	Monsieur Daniel Harari ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.

Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme	N/A	Monsieur Daniel Harari ne bénéficie d'aucun mécanisme d'options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme.
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	53 000 €	Conformément aux règles de répartition des rémunérations attribuables aux Administrateurs, telles que fixées lors de la réunion du Conseil d'administration du 23 février 2022, le Conseil d'administration du 14 février 2024 a décidé d'allouer à Monsieur Daniel Harari un montant de 53 000 € au titre de son mandat d'administrateur pour l'exercice clos le 31 décembre 2023.
Valorisation des avantages de toute nature	10 611 €	Le seul avantage en nature correspond à la valorisation de l'usage d'un véhicule de fonction, qui s'élève à 10 611 € pour l'exercice clos le 31 décembre 2023.
Indemnité de départ	N/A	Aucune indemnité de départ n'est prévue au bénéfice de Monsieur Daniel Harari.
Indemnité de non-concurrence	N/A	Il n'existe aucun engagement au titre d'une indemnité de non-concurrence au bénéfice de Monsieur Daniel Harari.
Régime collectif de prévoyance et de frais de santé	N/A	Monsieur Daniel Harari ne bénéficie d'aucun dispositif de protection sociale.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	Monsieur Daniel Harari ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

Taux d'atteinte des critères de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur général

Critères de performance quantitatifs	Poids du critère	Pourcentage d'obtention de la rémunération variable			Pourcentage obtenu	Montant attribué
		Minimum 0 %	Objectif 100 %	Maximum 200 %		
Scorecard stratégique						
Valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale	40 %	70 % de l'objectif	Objectif	115 % de l'objectif	17,10 %	
EBITDA hors éléments à caractère non récurrent	30 %	Objectif moins 25 millions d'euros	Objectif	Objectif plus 12,5 millions d'euros	16,72 %	
Progression des contrats récurrents	30 %	Objectif moins 4,4 millions d'euros	Objectif	Objectif plus 3,3 millions d'euros	53,64 %	
Sous-total Scorecard stratégique	100 %				27,95 %	
Scorecard RSE						
Progression dans le classement des organismes spécialistes de la notation extra-financière, dont	50 %				101,67 %	
■ Ecovadis		Objectif moins 10 points	Objectif	Objectif plus 5 points		
■ Ethifinance ESG Ratings		Objectif moins 12 points	Objectif	Objectif plus 6 points		
Progression du plan écoresponsabilité des offres	25 %	Mise en place de process d'écoconception sur l'ensemble des nouveaux équipements faisant l'objet d'un plan de R&D			100,00 %	
Progression du taux d'engagement des équipes	25 %	Objectif moins 8 points	Objectif	Objectif plus 4 points	125,00 %	
Sous-total Scorecard RSE					107,08 %	
Coefficient bonus-malus de la Scorecard RSE	100 %				101,77 %	
Pourcentage d'atteinte et montant de la rémunération variable	100 %				28,44 %	119 448 €

Synthèse des rémunérations du Président-Directeur général au titre de 2023

Conformément aux recommandations issues de l'article 27 du Code AFEP-MEDEF, le tableau suivant indique les rémunérations fixes et variables à objectifs annuels atteints (montants bruts, avant déduction des cotisations salariales) et celles effectivement dues au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 :

Tableau récapitulatif des rémunérations fixe et variable annuelles du Président-Directeur général

	2023			2022		
	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
Daniel Harari Président-Directeur général <i>(en euros)</i>						
Rémunération fixe	420 000	420 000	100 %	390 000	390 000	100 %
Rémunération variable	420 000	119 448	28 %	390 000	295 541	76 %
Total	840 000	539 448	64 %	780 000	685 541	88 %

Le tableau suivant indique les rémunérations fixes et variables (montants bruts, avant déduction des cotisations salariales), ainsi que les avantages en nature et la rémunération perçue en sa qualité d'Administrateur dus au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023, et ceux effectivement versés dans l'année :

Tableau de synthèse des rémunérations du Président-Directeur général

	2023		2022	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés dans l'année	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés dans l'année
<i>(en euros)</i>				
Daniel Harari Président-Directeur général				
Rémunération fixe	420 000	420 000	390 000	390 000
Rémunération variable ⁽¹⁾	119 448	295 541	295 541	762 311
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	53 000	53 500	53 500	40 000
Avantage en nature ⁽²⁾	10 611	10 611	8 331	8 331
Total	603 059	779 652	747 372	1 200 642

(1) La rémunération variable au titre de l'exercice 2022 a été versée en 2023 ; celle au titre de l'exercice 2023 le sera en 2024 sous réserve de son approbation par l'Assemblée générale ordinaire du 26 avril 2024. L'écart entre le pourcentage de la rémunération variable obtenu au titre de l'exercice 2022 (88 %), versé en 2023, et celui au titre de l'exercice 2023 (64 %) explique l'écart entre le montant de la rémunération variable dû au titre de l'exercice 2023 et celui versé en 2023.

(2) Les montants figurant en avantages en nature correspondent à la valorisation de l'usage d'un véhicule de fonction.

Projet de résolution soumis au vote des actionnaires

« Sixième résolution : Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et des avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 à Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général »

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'administration établi en application des dispositions de l'article L.22-10-34 du Code de commerce et consulté en application de cette disposition, approuve les composantes fixes et variables de la rémunération de Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général de la Société, ainsi que les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023, tels que figurant à la section 2.2.1 du Rapport sur le gouvernement d'entreprise. »

2.2.2. Rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2023

La rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2023 est conforme à la politique de rémunération qui a été arrêtée par le Conseil d'administration du 23 février 2022, puis confirmée le 23 février 2023, et qui a été approuvée par l'Assemblée générale du 28 avril 2023 à 99,50 %.

Conformément à la décision de l'Assemblée générale annuelle du 29 avril 2022, le montant global maximal des rémunérations est fixé à 480 000 € à compter de l'exercice 2022 et jusqu'à nouvelle décision.

Au titre de l'exercice 2023, il a été attribué un montant global brut de 459 500 € à titre de rémunération des membres du Conseil d'administration, étant précisé que les rémunérations, telles que présentées dans le tableau ci-dessous, seront versées aux Administrateurs après l'Assemblée générale annuelle du 26 avril 2024.

Tableau sur les rémunérations perçues par les Administrateurs

	Rémunérations au titre de 2023 ⁽¹⁾ (en euros)			Rémunérations au titre de 2022 ⁽¹⁾ (en euros)		
	Partie fixe	Partie variable	Montant total	Partie fixe	Partie variable	Montant total
Administrateurs						
Daniel Harari Président-Directeur général ⁽²⁾	28 000	25 000	53 000	28 000	25 500	53 500
Ross McInnes Administrateur référent, indépendant ⁽³⁾	20 436	35 000	55 436	10 151	23 500	33 651
Céline Abecassis-Moedas Administratrice indépendante	17 038	43 000	60 038	15 000	46 500	61 500
Anne Binder Administratrice indépendante ⁽⁴⁾	5 770	19 500	25 270	18 000	45 000	63 000
Karine Calvet Administratrice indépendante ⁽⁵⁾	10 192	20 500	30 692	N/C	N/C	N/C
Jean Marie Canan Administrateur	15 000	43 000	58 000	15 000	40 500	55 500
Bernard Jourdan Administrateur indépendante ⁽⁴⁾	8 334	18 000	26 334	27 616	46 500	65 000 ⁽⁶⁾
Nathalie Rossiensky Administratrice indépendante	20 000	43 000	63 000	18 384	42 000	60 384
Pierre-Yves Roussel Administrateur indépendant ⁽⁵⁾	10 192	17 500	27 692	N/C	N/C	N/C
Hélène Viot Poirier Administratrice indépendante ⁽³⁾	17 038	43 000	60 038	10 151	28 000	38 151
Total	152 000	307 500	459 500	142 301	297 500	430 685

(1) Montants bruts.

(2) Il s'agit des rémunérations attribuées à Monsieur Daniel Harari au titre de son mandat d'Administrateur et de Président du Conseil d'administration. Les rémunérations versées ou dues au titre de son mandat de Directeur général sont détaillées à la section 2.2.1 du présent Rapport.

(3) La rémunération au titre de l'exercice 2022 est donnée pour la période courant du 29 avril 2022 au 31 décembre 2022, Monsieur Ross McInnes et Madame Hélène Viot Poirier ayant été nommés en tant qu'Administrateurs par l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2022.

(4) La rémunération au titre de l'exercice 2023 est donnée pour la période courant du 1er janvier 2023 au 28 avril 2023, les mandats d'administrateur de Madame Anne Binder et de Monsieur Bernard Jourdan étant arrivés à expiration à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire du 28 avril 2023.

(5) La rémunération au titre de l'exercice 2023 est donnée pour la période courant du 28 avril 2023 au 31 décembre 2023, Madame Karine Calvet et Monsieur Pierre-Yves Roussel ayant été nommés en tant qu'Administrateurs par l'Assemblée générale ordinaire du 28 avril 2023.

(6) La rémunération théorique de Monsieur Bernard Jourdan dépassant le plafond de 65 000 € prévu par la politique de rémunération, pour déterminer la rémunération effectivement attribuée au titre de l'exercice 2022, le montant a été ajusté pour être ramené à 65 000 €.

Les modalités de répartition de la rémunération qui ont été appliquées pour déterminer la rémunération due à chaque Administrateur au titre de l'exercice 2023 sont détaillées à la section 2.1.2 du présent Rapport.

Il est précisé que :

- les Administrateurs, autres que le Président-Directeur général, n'ont perçu aucun autre élément de rémunération ni de la Société ni d'aucune société appartenant au groupe Lectra; le détail des rémunérations dues ou versées au Président-Directeur général figure à la section 2.2.1. du présent Rapport ;
- les Administrateurs ont bénéficié de la prise en charge directe par la Société ou du remboursement, sur justificatifs, des frais engagés en vue d'assister aux réunions du Conseil d'administration et des comités spécialisés.

2.3 Évolution de la rémunération du Président-Directeur général au cours des cinq derniers exercices

Conformément à l'article L.22-10-9 du Code de commerce, tel que modifié par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019, dite Pacte, sont présentés dans les tableaux ci-dessous :

- les ratios d'équité entre le niveau de la rémunération du Président-Directeur général et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société ainsi que l'évolution de ce ratio au cours des cinq derniers exercices ; et
- l'évolution annuelle de la rémunération du Président-Directeur général, des performances de Lectra et des rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société, au cours des cinq derniers exercices.

Il est rappelé que Monsieur Daniel Harari exerce les fonctions de Président-Directeur général depuis le 27 juillet 2017, date à laquelle le Conseil d'administration a décidé de réunir les fonctions de Président et de Directeur général.

Pour construire sa méthodologie de calcul des ratios d'équité, la Société s'est référée aux lignes directrices qui ont été publiées par l'AFEP le 28 janvier 2020 et mises à jour en février 2021, étant précisé que :

- le périmètre retenu pour le calcul des ratios d'équité et des rémunérations est celui de la société Lectra, société mère du groupe Lectra, regroupant 95,08 % des effectifs en France ;
- les rémunérations retenues pour le calcul des ratios correspondent aux rémunérations totales versées au Président-Directeur général et aux salariés de la Société sur une base équivalent temps plein

- au cours de chaque exercice en question ;
- les salariés pris en compte pour le calcul du dénominateur sont les salariés continument présents dans les effectifs de la Société entre le 1^{er} janvier N-1 et le 31 décembre de l'exercice considéré en contrat à durée indéterminée, en contrat à durée déterminée et les alternants, mais pas les expatriés et les stagiaires ;
- les rémunérations du Président-Directeur général et des salariés de la Société se composent des montants annuels bruts cumulés soumis à cotisations (base Sécurité sociale), qui incluent :
 - des rémunérations fixes ;
 - des rémunérations variables versées au cours de l'exercice en question au titre de l'exercice précédent ;
 - des primes diverses versées au cours de l'exercice en question ;
 - des avantages en nature ;
 - des indemnités de départ ;
 - des sommes issues du compte épargne temps versées dans le PERCO ;
 - des rémunérations diverses (par exemple, rémunération versée au titre du mandat d'administrateur) ;
 - des participations et des intéressements payés, placés et abondés ; et
 - de la valorisation des options de souscription d'actions selon la norme IFRS ;
 seules les indemnités de départ à la retraite, les indemnités de licenciement, de fin de contrat à durée déterminée, de rupture conventionnelle et les indemnités transactionnelles sont exclues.

Évolution annuelle de la rémunération du Président-Directeur général, des performances de la Société, des rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société et des ratios d'équité

	2023	2022	2021	2020	2019
Évolution de la rémunération versée au Président-Directeur général (en % et en euros)					
	-35,1 % (779 652 €)	144 % (1 200 643 €)	- 28,4 % (490 964€)	- 5,6 % (685 644€)	- 21,8 % (726 582 €)
Informations sur le périmètre de la Société mère cotée					
Évolution de la rémunération moyenne des salariés en équivalent temps plein (en % et en euros)					
	4,2 % (63 000 €)	8,8 % (60 486 €)	4,7 % (55 610 €)	0,9 % (53 122 €)	- 1,9 % (52 631 €)
Ratio moyen et son évolution					
	12 (-37,7 %)	20 (124,8 %)	9 (- 31,6 %)	13 (- 6,5 %)	14 (- 20,3 %)
Évolution de la rémunération médiane des salariés en équivalent temps plein (en % et en euros)					
	2,8 % (49 103 €)	5,8 % (47 749 €)	1,1 % (45 146 €)	4,7 % (44 634 €)	- 0,3 % (42 642 €)
Ratio médian et son évolution					
	16 (-36,9%)	25 (131,2 %)	11 (- 29,2 %)	15 (- 9,8 %)	17 (-21,6 %)
Informations complémentaires sur le périmètre élargi					
N/A					
Performances du Groupe					
Coefficient d'atteinte des objectifs⁽¹⁾ de l'exercice N-1 déterminant la part variable des dirigeants mandataires sociaux					
	76 %	195 %	13 %	62 %	72 %

(1) Il s'agit du niveau d'atteinte des critères de performance déterminant la rémunération variable annuelle du Président-Directeur général, qui sont fixés et revus par le Conseil d'administration, compte tenu de la feuille de route stratégique. Ces critères reflètent la stratégie de croissance rentable de l'activité, et le coefficient d'atteinte annuel mesure les résultats de Lectra sur ladite année. La comparaison des coefficients d'une année à l'autre ne saurait donc être pertinente s'agissant d'indicateurs constituant déjà un niveau d'atteinte des objectifs de performance de l'année considérée. Les mêmes critères s'appliquent également aux membres du Comité exécutif, à l'exclusion des Directeurs de régions, ainsi qu'à certains managers au sein du Groupe, étant précisé que le poids de chaque critère et la part relative de leur rémunération variable à objectifs atteints varient. Il est précisé que le coefficient indiqué pour l'année N correspond au coefficient d'atteinte des objectifs de l'année N-1 de façon à l'aligner avec l'impact du paiement de la part variable en N+1.

Projet de résolution soumis au vote des actionnaires

« Cinquième résolution : Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application des dispositions de l'article L.22-10-34 du Code de commerce approuve les informations mentionnées à l'article L.22-10-9 du Code de commerce, relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023, telles que figurant aux sections 2.2 et 2.3 du Rapport sur le gouvernement d'entreprise. »

3. Mesures préventives des abus de marché

En application du règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché (le « **Règlement MAR** »), le Conseil d'administration a adopté une politique interne de prévention des risques d'initiés visant à :

- formaliser les mesures prises par la Société pour prévenir les opérations d'initiés et la divulgation d'informations privilégiées ; et
- rappeler les dispositions législatives et réglementaires encadrant les opérations sur les titres Lectra effectuées par les dirigeants, les obligations de confidentialité et d'abstention pesant sur les initiés ainsi que les sanctions administratives et pénales résultant de leur méconnaissance.

Les informations concernant cette politique sont mises à disposition des mandataires sociaux et des collaborateurs de Lectra ainsi que des initiés externes. Le Conseil d'administration veille à sa bonne application au sein du Groupe et l'actualise lorsque nécessaire, la dernière mise à jour datant du 27 juillet 2020.

Conformément à l'article 18 du Règlement MAR complété par le Guide de l'information permanente et de la gestion de l'information privilégiée de l'AMF n° 2016-08 du 26 octobre 2016, tel que modifié le 29 avril 2021, la Société :

- établit, dans un format électronique, une liste d'initiés internes et externes ;
- met cette liste d'initiés à jour rapidement (y compris la date et l'heure de la mise à jour) dans les circonstances suivantes :
 - en cas de changement du motif pour lequel une personne a déjà été inscrite sur la liste d'initiés ;
 - lorsqu'une nouvelle personne a accès aux informations privilégiées et doit, par conséquent, être ajoutée à la liste d'initiés ; et
 - lorsqu'une personne cesse d'avoir accès aux informations privilégiées.
- communique cette liste à l'AMF, dès que possible à la demande de celle-ci et par voie électronique ;
- conserve la liste d'initiés et les versions précédentes pendant une période d'au moins cinq ans après son établissement ou sa mise à jour ; et
- prend toutes les mesures raisonnables pour s'assurer que les personnes figurant sur cette liste reconnaissent par écrit les obligations légales et réglementaires correspondantes et aient connaissance des sanctions applicables aux opérations d'initiés et, à la divulgation illicite d'informations privilégiées.

La Directrice juridique de la Société est référente pour toutes les questions liées à l'application des dispositions du Règlement général de l'AMF relatives à l'établissement de listes d'initiés. Elle a notamment pour mission d'adapter les recommandations du guide publié par l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA) sur le traitement de l'information privilégiée par les émetteurs et d'arrêter le guide des procédures propres à la Société, d'établir

et de tenir à jour les listes d'initiés permanents et occasionnels et de notifier individuellement ces personnes en leur adressant un courrier et un mémorandum précisant ces procédures.

En application de la Politique interne de prévention des risques d'initiés, il est interdit aux personnes qualifiées par la Société d'initiés permanents ou de personnes ayant accès régulier aux informations privilégiées, dont des 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 (y compris dans le cadre de l'exercice des options de souscription d'actions) pendant la période (dite « fenêtres négatives ») 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 annuels, semestriels et trimestriels du Groupe et la publication des résultats. Ces restrictions sont donc plus exigeantes que l'obligation d'abstention pendant les périodes d'arrêt prévue par la réglementation. Le calendrier des fenêtres négatives est communiqué à l'ensemble des personnes concernées à la fin de chaque année pour l'exercice à venir.

L'exercice d'options de souscription d'actions pendant les fenêtres négatives, quand bien même le bénéficiaire conserverait les actions en résultant jusqu'à leur expiration, est interdite.

Cependant, conformément à l'article 19.12 du Règlement MAR, la Société peut autoriser une personne exerçant des responsabilités dirigeantes à procéder à de telles opérations :

- soit au cas par cas en raison de l'existence de circonstances exceptionnelles, telles que de graves difficultés financières, nécessitant la vente immédiate d'actions ;
- soit en raison des spécificités de l'opération concernée dans le cas de transactions réalisées dans le cadre de, ou ayant trait à, un système d'actionnariat ou de plan d'épargne du personnel, l'accomplissement de formalités ;
- ou l'exercice de droits attachés aux actions, ou de transactions n'impliquant pas de changement dans la détention de la valeur concernée.

Conformément au Règlement MAR, l'article L.621-18-2 du Code monétaire et financier et l'article 223-22 A du Règlement général de l'AMF, doivent être déclarées à l'AMF par voie électronique et à la Société, dans un délai de trois jours ouvrés à compter de la date de transaction, les opérations sur les titres Lectra réalisées par l'une des trois catégories de personnes suivantes :

- les dirigeants de la Société (les Administrateurs et le Président-Directeur général) ;
- les hauts cadres non-dirigeants dont la liste est établie et actualisée par le Conseil d'administration ;
- les personnes ayant des liens personnels étroits avec les deux catégories précédentes.

4. Conventions réglementées et courantes

4.1 Procédure d'évaluation et de contrôle des conventions réglementées et conventions courantes

En application de l'article L.22-10-12 du Code de commerce et de la recommandation de l'AMF n° 2012-05 du 2 juillet 2012, telle que modifiée le 29 avril 2021, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 27 juillet 2020, a adopté une charte interne sur les conventions réglementées et courantes (la « **Charte** »).

Cette Charte, à l'usage des collaborateurs du groupe Lectra et des membres du Conseil d'administration, vise à :

- formaliser la méthodologie appliquée en interne pour identifier et qualifier les différentes conventions conclues entre la société Lectra et des parties liées ;
- rappeler le cadre réglementaire applicable aux conventions réglementées ;
- décrire la procédure permettant d'évaluer régulièrement les conventions courantes.

La Charte tient compte notamment de l'étude de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées et courantes de février 2014.

Toute convention susceptible de constituer une convention réglementée au niveau de la Société est soumise avant sa conclusion à la Direction financière et la Direction juridique qui procèdent, en lien notamment avec les tiers concernés, à sa qualification. Toute conclusion, modification, renouvellement (y compris tacite reconduction) ou résiliation d'une convention réglementée est soumis à l'examen du Comité d'audit, puis à l'autorisation préalable du Conseil d'administration. Par ailleurs, le Conseil d'administration examine chaque année, lors de sa réunion portant sur l'arrêté des comptes annuels, l'ensemble des conventions réglementées autorisées au cours d'exercices antérieurs. À ce titre, il peut procéder au déclassement de toute convention dès lors que son caractère réglementé est devenu sans objet.

S'agissant du suivi des conventions courantes qui sont exemptées de la procédure légale de contrôle préalable, un compte rendu des conventions considérées comme courantes et conclues à des conditions normales en vigueur au cours de l'exercice clos, qui est établi par la Direction financière en collaboration avec la Direction juridique, est transmis au Comité d'audit appelé à examiner les comptes de l'exercice.

Le Comité d'audit a pour mission de vérifier que ces conventions remplissent bien les conditions pour être qualifiées de conventions courantes.

Le Conseil d'administration confirme ensuite la qualification retenue. Le Conseil d'administration peut également décider de modifier les critères de classification, et le cas échéant, réexaminer les conventions qui, au moment de leur révision ne répondaient pas ou plus aux nouveaux critères retenus.

Les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une des conventions ne participent pas à son évaluation (ni en Comité d'audit, ni en Conseil d'administration).

La Charte interne sur les conventions réglementées et courantes peut être consultée sur le site Internet de Lectra (<https://www.lectra.com/fr/investisseurs/gouvernement-dentreprise/statuts-et-reglements>).

4.2. Conventions et engagements réglementés

Aucune convention réglementée au sens de l'article L.225-38 du Code de commerce n'a été conclue ou poursuivie au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Il est précisé également, conformément à l'article L.225-37-4 du Code de commerce, qu'à la connaissance de la Société, il n'existe aucune convention autre que des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, intervenues directement ou par personne interposée entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % de la Société et, d'autre part, une autre société contrôlée par la Société au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce.

4.3. Conventions courantes

En application de l'article L.22-10-12 du Code de commerce et de la Charte interne sur les conventions réglementées et courantes, le Conseil d'administration du 14 février 2024 a procédé à l'examen annuel des conventions courantes conclues à des conditions normales qui ont été mises en place ou dont l'exécution a été poursuivie au cours de l'exercice 2023. Après avoir évalué les conditions de chacune de ces conventions, le Conseil d'administration a constaté que (i) à ce jour, il n'existe pas de conventions courantes autres que celles conclues entre la Société et ses filiales, et (ii) toutes les conventions existantes entre la Société et ses filiales revêtent un caractère courant au regard de l'objet social des sociétés concernées, et sont conclues à des conditions normales.

5. Autorisations et délégations financières

L'ensemble des autorisations et délégations financières en cours de validité durant l'exercice 2023 et, le cas échéant, les utilisations qui en ont été faites au 31 décembre 2023 figurent dans le tableau de synthèse ci-après.

Tableau récapitulatif des autorisations et délégations financières en cours de validité et leur utilisation

Nature de l'autorisation	Date de l'Assemblée (n° de résolution)	Durée (date d'expiration)	Montant maximum	Utilisations
En cours de validité				
Autorisation d'attribuer des options de souscription d'actions*	Assemblée générale du 29 avril 2022 (résolution n° 13)	38 mois (28 juin 2025)	Nombre d'options maximal : 1 200 000	Utilisation au 31/12/2023** : 415 117
			Montant autorisé de l'augmentation du capital : 1 200 000 €	Options restantes au 31/12/2023 : 784 883

* L'Assemblée générale du 29 avril 2022 a autorisé l'émission d'un maximum de 1 200 000 d'actions d'une valeur nominale de 1,00 €. Le montant maximal et les utilisations sont indiqués en valeur nominale des actions.

** Pour plus de détails sur les attributions d'options de souscription d'actions, voir la section 9.5 du Rapport de gestion.

6. Participation des actionnaires aux assemblées générales

6.1. Modalités de participation aux assemblées générales

Le droit d'assister aux assemblées générales, 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-titres au porteur au deuxième jour ouvré précédant la date fixée pour cette assemblée à zéro heure, heure de Paris, délivrée et transmise à la Société Générale par l'intermédiaire financier teneur de leur compte titres (banque, établissement financier, entreprise d'investissement).

Les actionnaires demeurent libres de céder leurs titres en tout ou partie jusqu'à l'Assemblée.

Cependant, si le dénouement de 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-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 le dénouement de la cession intervient après le deuxième jour ouvré précédant la date fixée pour cette assemblée à zéro heure, heure de Paris, la cession ne sera pas notifiée par l'intermédiaire financier teneur du compte-titres, ni prise en considération par la Société pour les besoins de la participation à l'Assemblée générale.

Tout actionnaire ne pouvant pas assister personnellement à l'assemblée peut voter par correspondance ou par procuration (y compris par voie électronique, lorsque le Conseil d'administration prévoit ce mode de vote), selon les conditions et modalités fixées par les dispositions législatives, réglementaires et statutaires, telles que précisées dans l'avis de réunion et l'avis de convocation.

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 (<https://www.lectra.com/fr/investisseurs/information-actionnaires/assemblees-generales>) au moins vingt et un jours avant ces assemblées.

Ces documents peuvent également être demandés gratuitement auprès de la Société. Tous les formulaires de vote par correspondance ou par procuration doivent être reçus, sous forme papier ou par

voie électronique, au plus tard la veille de l'assemblée, avant 15 heures, heure de Paris.

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 indiquée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation 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. Les actionnaires détenant une fraction du capital social définie par les articles L.225-105 alinéa 2 et R.225-71 alinéa 2 du Code de commerce doivent 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. Conformément au dernier alinéa de l'article R.22-10-24 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 indiquée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation.

Les précisions pratiques sont communiquées, pour chaque réunion de l'assemblée générale, dans la convocation des actionnaires.

6.2. Droit de vote : 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 visant à reconquérir l'économie réelle dite loi Florange. Cette loi 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 2023, seules 192 999 actions (soit 0,51 % du capital) inscrites sous la forme nominative avant le 15 mai 2001, date à laquelle la Société avait supprimé le droit de vote double qui existait auparavant, pour les actions acquises ou dont l'inscription sous la forme nominative a été demandée après cette date, bénéficiaient d'un droit de vote double.

7. Informations sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Conformément à l'article L.22-10-11 du Code de commerce, les éléments suivants sont susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange :

- la structure du capital de la Société et les participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance, lesquelles sont décrites à la section 9 « Capital social – Actionariat – Bourse » du Rapport de gestion ;
- les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions, lesquelles sont décrites dans les Statuts de la Société consultables sur le site Internet de la Société (<https://www.lectra.com/fr/investisseurs/gouvernement-dentreprise/statuts-et-reglements>) ;
- 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, lesquelles sont exposées dans les Statuts de la Société ;
- les pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions, lesquels sont décrits au paragraphe 1.4.1 « Missions et pouvoirs du Conseil d'administration » du présent Rapport sur le gouvernement d'entreprise ainsi qu'à la section 10 « Programme de rachat d'actions » du Rapport de gestion ;

- le contrat de crédit prévoyant pour les créanciers financiers de la Société la possibilité de demander le remboursement anticipé des montants prêtés en cas de changement de contrôle de la Société, dont les principales clauses sont détaillées en Note 21 de l'Annexe aux comptes consolidés ;
- conformément à l'article L.214-165 du Code monétaire et financier, le conseil du fonds commun de placement des salariés (FCPE) de la Société décide de l'apport des titres aux offres d'achat ou d'échange.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres éléments qui soient susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange visant les actions de la Société.

Le Conseil d'administration

28 février 2024

04 COMPTES CONSOLIDÉS

SOMMAIRE

1. État de la situation financière consolidée	135	Notes sur le compte de résultat consolidé.....	178
2. Compte de résultat consolidé	136	NOTE 27 - Chiffre d'affaires	178
3. Tableau des flux de trésorerie consolidés	137	NOTE 28 - Coût des ventes et marge brute.....	179
4. Variation des capitaux propres consolidés.....	138	NOTE 29 - Frais de recherche et développement	180
5. Annexe aux comptes consolidés	139	NOTE 30 - Frais commerciaux, généraux et administratifs..	180
NOTE 1 - Activité du Groupe.....	139	NOTE 31 - Personnel.....	181
NOTE 2 - Base de présentation, principes et méthodes comptables	139	NOTE 32 - Dotations aux amortissements.....	183
NOTE 3 - Politique de couverture des risques.....	150	NOTE 33 - Éléments à caractère non récurrent.....	183
NOTE 4 - Versement de dividende.....	152	NOTE 34 - Produits et charges financiers	183
NOTE 5 - Événements postérieurs à la clôture	152	NOTE 35 - Résultat de change	183
Notes sur l'état de la situation financière consolidée.....	153	NOTE 36 - Nombre d'actions utilisé pour le calcul du résultat par action.....	184
NOTE 6 - Écarts d'acquisition.....	153	NOTE 37 - Exposition du groupe aux fluctuations des cours de change.....	184
NOTE 7 - Autres immobilisations incorporelles.....	154	NOTE 38 - Secteurs opérationnels.....	185
NOTE 8 - Droits d'utilisation locatifs.....	155	Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés.....	186
NOTE 9 - Immobilisations corporelles	156	NOTE 39 - Éléments non monétaires du résultat.....	186
NOTE 10 - Autres actifs non courants	157	NOTE 40 - Variation du besoin en fonds de roulement	186
NOTE 11 - Informations sur les transactions avec les parties liées.....	158	NOTE 41 - Variation des dettes long terme et court terme ...	186
NOTE 12 - Impôts	159	NOTE 42 - Cash-flow libre	187
NOTE 13 - Stocks.....	161	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	188
NOTE 14 - Clients et comptes rattachés.....	161		
NOTE 15 - Autres actifs courants.....	162		
NOTE 16 - Capitaux propres	163		
NOTE 17 - Écarts de conversion.....	167		
NOTE 18 - Engagements de retraite.....	168		
NOTE 19 - Obligations locatives.....	169		
NOTE 20 - Engagement d'achat de titres minoritaires	170		
NOTE 21 - Emprunts et dettes financières.....	171		
NOTE 22 - Fournisseurs et autres passifs.....	174		
NOTE 23 - Produits constatés d'avance.....	174		
NOTE 24 - Provisions	175		
NOTE 25 - Informations complémentaires sur les instruments financiers.....	176		
NOTE 26 - Informations complémentaires.....	177		

1. État de la situation financière consolidée

ACTIF

Au 31 décembre (en milliers d'euros)		2023	2022
Écarts d'acquisition	<i>note 6</i>	297 306	292 626
Autres immobilisations incorporelles	<i>note 7</i>	129 014	137 108
Droits d'utilisation locatifs	<i>note 8</i>	26 322	28 083
Immobilisations corporelles	<i>note 9</i>	25 800	27 900
Autres actifs non courants	<i>note 10</i>	18 150	18 443
Impôts différés actifs	<i>note 12</i>	13 591	12 212
Total actifs non courants		510 183	516 372
Stocks	<i>note 13</i>	70 686	75 479
Clients et comptes rattachés	<i>note 14</i>	91 859	88 185
Autres actifs courants	<i>note 15</i>	21 441	24 227
Trésorerie et équivalents de trésorerie	<i>note 21</i>	115 049	130 634
Total actifs courants		299 035	318 525
Total actifs		809 218	834 897

PASSIF

(en milliers d'euros)		2023	2022
Capital social	<i>note 16</i>	37 833	37 789
Primes d'émission et de fusion	<i>note 16</i>	140 777	140 134
Actions détenues en propre	<i>note 16</i>	(885)	(1 037)
Écarts de conversion	<i>note 17</i>	16 977	30 346
Réserves et résultats consolidés		215 124	242 269
Participations ne donnant pas le contrôle	<i>note 2</i>	8 033	2 719
Total capitaux propres		417 860	452 220
Engagements de retraite	<i>note 18</i>	10 593	9 580
Obligations locatives à long terme	<i>note 19</i>	22 074	25 321
Engagements d'achat de titres minoritaires	<i>note 20</i>	49 536	10 450
Impôts différés passifs	<i>note 12</i>	2 733	1 278
Emprunts et dettes financières à long terme	<i>note 21</i>	76 684	97 492
Total passifs non courants		161 620	144 121
Fournisseurs et autres passifs courants	<i>note 22</i>	88 493	99 786
Produits constatés d'avance	<i>note 23</i>	94 103	88 755
Dettes d'impôt exigible	<i>note 12</i>	5 504	5 674
Obligations locatives à court terme	<i>note 19</i>	9 144	9 048
Engagements d'achat de titres minoritaires	<i>note 20</i>	1 702	-
Emprunts et dettes financières à court terme	<i>note 21</i>	21 405	21 784
Provisions	<i>note 24</i>	9 386	13 509
Total passifs courants		229 738	238 556
Total passifs et capitaux propres		809 218	834 897

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

2. Compte de résultat consolidé

Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre (en milliers d'euros)		2023	2022
Chiffre d'affaires	<i>note 27</i>	477 579	521 934
Coût des ventes	<i>note 28</i>	(144 402)	(174 251)
Marge brute	<i>note 28</i>	333 177	347 684
Frais de recherche et développement	<i>note 29</i>	(51 301)	(45 810)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	<i>note 30</i>	(232 824)	(233 389)
Résultat opérationnel courant		49 052	68 485
Produits à caractère non récurrent	<i>note 33</i>	5 174	-
Charges à caractère non récurrent	<i>note 33</i>	(5 777)	(4 024)
Résultat opérationnel		48 450	64 461
Produits financiers	<i>note 34</i>	3 098	958
Charges financières	<i>note 34</i>	(5 936)	(4 611)
Résultat de change	<i>note 35</i>	(1 644)	(1 843)
Résultat avant impôts		43 968	58 965
Impôts sur le résultat	<i>note 12</i>	(11 354)	(15 137)
Résultat net		32 615	43 828
dont Résultat net part du Groupe		33 904	44 386
dont Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle		(1 289)	(558)
(en euros)			
Résultat net part du Groupe par action :	<i>note 36</i>		
- de base		0,90	1,18
- dilué		0,89	1,16
Nombre d'actions utilisé pour les calculs :			
- résultat de base		37 794 184	37 748 750
- résultat dilué		38 134 888	38 200 810
(en milliers d'euros)			
Résultat opérationnel courant		49 052	68 485
+ Dotations nettes aux amortissements et dépréciations (actifs immobilisés)		29 966	29 882
EBITDA courant		79 018	98 367

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL - PART DU GROUPE ⁽¹⁾

Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre (en milliers d'euros)		2023	2022
Résultat net part du Groupe		33 904	44 386
Écarts de conversion	<i>note 17</i>	(13 257)	18 137
Effet d'impôts	<i>note 12</i>	(112)	78
Total éléments qui seront reclassés en résultat net		(13 369)	18 215
Réévaluation du passif net au titre des régimes de retraite à prestations définies	<i>note 18</i>	(1 006)	1 826
Effet d'impôts	<i>note 12</i>	241	(455)
Total éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net		(765)	1 371
Total autres éléments du résultat global		(14 134)	19 586
Résultat global part du Groupe		19 770	63 971

(1) Le Groupe a jugé non significative l'information sur le résultat global des participations ne donnant pas le contrôle (des entités Retviews, Neteven, Gemini CAD Systems, Glengo Lectra Teknoloji et TextileGenesis - cf. note 2.29) et présente donc uniquement le résultat global part du Groupe.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

3. Tableau des flux de trésorerie consolidés

Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre (en milliers d'euros)	2023	2022
I - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE		
Résultat net	32 615	43 828
Dotations nettes aux amortissements et dépréciations (actifs immobilisés)	29 966	29 882
Dotations nettes aux provisions et dépréciations (actifs courants)	(1 107)	4 345
Éléments non monétaires du résultat	note 39 (761)	2 841
Plus- ou moins-values sur cessions d'actifs	96	9
Variation des impôts différés	note 12 (1 349)	(2 194)
Capacité d'autofinancement d'exploitation	59 460	78 711
Variation des stocks et en-cours	5 631	(15 251)
Variation des créances clients et comptes rattachés	1 949	4 681
Variation des autres actifs et passifs courants	(8 149)	(10 354)
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	note 40 (569)	(20 924)
Variation des autres actifs non courants d'exploitation	note 40 681	-
Flux nets de trésorerie liés à l'activité opérationnelle	59 572	57 787
II - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	note 7 (3 846)	(3 161)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	note 9 (3 239)	(4 527)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	18	1
Coût d'acquisition des sociétés achetées	note 2 (17 677)	(5 023)
Acquisitions d'immobilisations financières	note 10 (10 994)	(11 828)
Cessions d'immobilisations financières	note 10 11 493	12 200
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(24 245)	(12 338)
III - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		
Augmentations de capital en numéraire de la société mère	note 16 687	669
Augmentations de capital des participations ne donnant pas le contrôle	note 2 -	490
Versement de dividendes	note 4 (18 126)	(13 588)
Changements de parts d'intérêts dans des entités contrôlées	note 2 (482)	(1 714)
Achats par la société de ses propres actions	note 16 (10 588)	(12 064)
Ventes par la société de ses propres actions	note 16 10 558	11 329
Remboursement des obligations locatives	note 19 (10 579)	(10 157)
Remboursement des dettes long terme et court terme	note 41 (21 000)	(21 000)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(49 530)	(46 035)
Variation de la trésorerie	(14 203)	(586)
Trésorerie à l'ouverture	note 21 130 634	130 586
Variation de la trésorerie	(14 203)	(586)
Incidence des variations de cours de change	(1 382)	634
Trésorerie à la clôture	note 21 115 049	130 634
Flux nets de trésorerie liés à l'activité opérationnelle	59 572	57 787
+ Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(24 245)	(12 338)
- Coût d'acquisition des sociétés achetées	17 677	5 023
- Remboursement des obligations locatives	(10 579)	(10 157)
Cash-flow libre	42 425	40 315
Éléments non récurrents du cash-flow libre	(2 920)	(3 405)
Cash-flow libre courant	note 42 45 345	43 720
Impôts (payés) / remboursés, nets	(9 051)	(6 520)
Intérêts (payés) sur obligations locatives	(539)	(530)
Intérêts (payés)	note 41 (4 504)	(794)

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

4. Variation des capitaux propres consolidés

(en milliers d'euros, sauf la valeur nominale, exprimée en euros)	Note	Capital social			Primes d'émission et de fusion	Actions propres	Écarts de conversion	Réserves et résultats consolidés	Capitaux propres part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres	
		Nombre d'actions	Valeur nominale	Capital social								
Capitaux propres au 31/12/2021		37 742 959	1,00	37 743	139 511	(271)	12 132	208 947	398 062	2 724	400 786	
Résultat net								44 386	44 386	(558)	43 828	
Autres éléments du résultat global								18 215	1 371	19 586	11	19 597
Résultat global								18 215	45 757	63 972	(547)	63 425
Exercices d'options de souscription d'actions	16	45 990	1,00	46	623				669		669	
Valorisation des options de souscription d'actions	2							1 340	1 340		1 340	
Vente (achat) par la société de ses propres actions	16				(766)				(766)		(766)	
Profit (perte) réalisé par la société sur ses propres actions	16							18	18		18	
Achat de titres minoritaires sur la société Retviews ⁽¹⁾	16							837	837	(87)	750	
Réévaluation des participations ne donnant pas le contrôle de Gemini	20								0	47	47	
Rapprochement avec Glengo et engagement d'achat de titres minoritaires ⁽²⁾	20							(1 941)	(1 941)	92	(1 850)	
Augmentations de capital des participations ne donnant pas le contrôle ⁽²⁾									0	490	490	
Actualisation et révision des engagements de rachat des minoritaires	20							900	900		900	
Dividendes	4							(13 588)	(13 588)		(13 588)	
Capitaux propres au 31/12/2022		37 788 949	1,00	37 789	140 134	(1 037)	30 346	242 269	449 501	2 719	452 220	
Résultat net								33 904	33 904	(1 289)	32 615	
Autres éléments du résultat global								(13 369)	(765)	(14 134)	(52)	(14 186)
Résultat global								(13 369)	33 139	19 770	(1 341)	18 429
Exercices d'options de souscription d'actions	16	44 016	1,00	44	643				687		687	
Valorisation des options de souscription d'actions	16							1 499	1 499		1 499	
Vente (achat) par la société de ses propres actions	16					152			152		152	
Profit (perte) réalisé par la société sur ses propres actions	16							(137)	(137)		(137)	
Cession interne de propriété intellectuelle avec des participations ne donnant pas le contrôle								(2 380)	(2 380)	2 380	-	
Achat de titres minoritaires sur la société Neteven	20							482	482	(131)	351	
Intégration de TextileGenesis et engagement d'achat de titres minoritaires ⁽³⁾	20							(45 416)	(45 416)	4 406	(41 010)	
Actualisation et révision des engagements de rachat des minoritaires	20							3 795	3 795		3 795	
Dividendes	4							(18 126)	(18 126)		(18 126)	
Capitaux propres au 31/12/2023		37 832 965	1,00	37 833	140 777	(885)	16 977	215 124	409 827	8 033	417 860	

(1) Ces montants font suite au rachat de titres additionnels de la société Retviews en juillet 2022.

(2) Ces montants font suite au rapprochement opéré entre la filiale du Groupe Lectra Turquie et Glengo Teknoloji, le 1^{er} juin 2022 (cf. note 2.30 ci-après).

(3) Ces montants font suite à la prise de contrôle de la société TextileGenesis le 9 janvier 2023. La note 2.30 ci-après détaille les impacts de cette opération sur les états financiers du Groupe.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

5. 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** » ou « **Lectra** », désigne la société Lectra SA, ci-après nommée « **la Société** », et ses filiales. Les comptes consolidés du Groupe ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 28 février 2024 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 26 avril 2024.

NOTE 1 **Activité du Groupe**

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

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

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

Fondée en 1973, Lectra est depuis 1987 cotée sur Euronext Paris et fait partie des indices suivants : SBF 120, Euronext Tech Leaders, CAC Mid 60, CAC All-Tradable et CAC Mid & Small.

Modèle économique

Le modèle économique de Lectra repose sur trois piliers :

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

Implantation mondiale

Lectra, dont le siège est en France, s'est dotée depuis le milieu des années 1980 d'une implantation d'envergure mondiale.

À la suite de l'acquisition de TextileGenesis en janvier 2023, ainsi que la fusion-absorption, aux États-Unis, entre deux holdings de Gerber, et la création d'une entité en Chine (Lectra Suzhou) en décembre 2023, le Groupe dispose, outre la société mère, d'un réseau de 64 filiales, unique au regard de ses concurrents, et réalise en direct plus de 85 % de son chiffre d'affaires.

Lectra reçoit des clients du monde entier dans ses Experience Centers à Bordeaux-Cestas (France), à Atlanta et New York (États-Unis) et à Shanghai (Chine). Le Groupe dispose de douze Centres d'expertises internationaux, basés à Bordeaux-Cestas (France), Atlanta et Tolland (États-Unis), Blumenau (Brésil), Hô Chi Minh

(Vietnam), Istanbul (Turquie), Madrid (Espagne), Milan (Italie), Osaka (Japon), Porto (Portugal), Séoul (Corée du Sud) et Shanghai (Chine).

Clients

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

Produits et services

Lectra conçoit, fabrique et commercialise des solutions technologiques qui combinent logiciels, équipements de découpe automatique, données et services associés, avec pour particularité d'incorporer l'expertise métier et les meilleures pratiques industrielles de chaque segment de marché. Les services comprennent la maintenance technique, le support, la formation et le conseil. Le Groupe commercialise également des consommables et pièces pour ses équipements.

Les équipements de découpe automatique développés par le Groupe en France, sont assemblés à partir de sous-ensembles fournis par un réseau de sous-traitants, et testés sur son site industriel de Bordeaux-Cestas. Les découpeurs mis sur le marché depuis 2007 comportent des centaines de capteurs les connectant aux Centres d'expertises de Lectra afin de permettre la maintenance préventive et prédictive.

La fabrication des équipements de découpe automatique développés par Gerber est pour partie réalisée aux États-Unis et pour partie sous-traitée, essentiellement à une société en Chine, dont l'activité dédiée au Groupe a été reprise en décembre 2023 (cf. note 2.30 ci-après).

Collaborateurs

Lectra s'appuie sur les compétences et l'expérience de près de 2 550 collaborateurs dans le monde. Cette présence internationale permet à l'entreprise d'offrir à tous ses clients une forte proximité géographique.

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 :

https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/financial-reporting_en

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2023 sont établis selon les mêmes règles et méthodes que celles retenues pour la préparation des états financiers annuels 2022. Ils ont été établis sous la responsabilité du Conseil d'administration, qui les a arrêtés lors de sa réunion du 28 février 2024, après audit par les Commissaires aux comptes.

Les comptes du Groupe ne sont pas impactés par les modifications de normes, amendements et interprétations. Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation de normes, amendements et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2023.

Note 2.2 Base de préparation

Les états financiers consolidés du Groupe sont préparés selon le principe de continuité d'exploitation et 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 par le biais du résultat net ;
- 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 par le biais du résultat net ou des autres éléments du résultat global. Le Groupe utilise de tels instruments afin de se couvrir contre les risques de change (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

Les écarts d'acquisition ne concernent que les participations donnant le contrôle de l'entreprise acquise. Les autres participations sont soit mises en équivalence, dans le cas des participations conférant une influence notable, soit classées en actifs financiers non courants.

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 les participations de tiers ne leur donnant pas le contrôle de 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 aux cours de clôture de l'exercice.

Chaque écart d'acquisition est affecté à une des quatre grandes régions du Groupe, constituées par une ou plusieurs unités génératrices de trésorerie (UGT).

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 et développements internes

Ce poste comporte uniquement des logiciels utilisés à des fins internes.

Les 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.

Technologies, brevets et marques

Le Groupe n'est pas dépendant de brevets ou licences qui ne lui appartiendraient pas.

Les brevets, les marques et les frais s'y rapportant sont amortis linéairement sur trois à quinze ans. La durée d'amortissement reflète le rythme de consommation par l'entreprise des avantages économiques de l'actif.

Les technologies acquises lors des regroupements d'entreprises et valorisées au moment de l'acquisition sont amorties linéairement sur six à dix ans.

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.

Relations commerciales

Les relations commerciales identifiées lors des regroupements d'entreprises, sont valorisées en date d'acquisition, et amorties linéairement sur quinze ans.

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 renouvellement d'un composant d'immobilisation corporelle sont comptabilisées comme un actif distinct. La valeur comptable du composant remplacé est sortie de l'actif.

Le Groupe considère qu'il n'existe pas de valeurs résiduelles sur ses actifs. À chaque clôture, la durée d'utilité des actifs 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 Contrats de location

En application d'IFRS 16 - *Contrats de location*, tous les contrats de location éligibles du fait des critères de la norme, sont reconnus à l'actif par la constatation d'un droit d'utilisation et au passif par une dette correspondant à la valeur actualisée des loyers futurs.

Évaluation des droits d'utilisation locatifs

À la date de prise d'effet d'un contrat de location, le droit d'utilisation est évalué à son coût et comprend le montant initial de la dette de loyer auquel sont ajoutés, s'il y a lieu, les loyers payés d'avance au loueur, nets le cas échéant, des avantages reçus du bailleur.

Le droit d'utilisation est amorti linéairement sur la durée du contrat de location retenue pour évaluer l'obligation locative et correspond à la période ferme de l'engagement en tenant compte des périodes couvertes par les options de renouvellement qui sont raisonnablement certaines d'être exercées, et par les options de résiliation qui seront raisonnablement certaines de ne pas être exercées.

Évaluation des obligations locatives

À la prise d'effet du contrat, la dette de location est comptabilisée pour un montant égal à la valeur actualisée des loyers futurs sur la durée du contrat. Le Groupe a retenu une durée de 9 ans pour

ses baux en France, ayant contracté un bail ferme de 6 ans pour son siège social parisien. Les autres baux locatifs des filiales ne contiennent pas d'options de renouvellement à la seule main du preneur.

Les taux d'actualisation utilisés par le Groupe correspondent aux taux qui s'appliqueraient aux sociétés du Groupe si elles devaient emprunter (taux marginal d'emprunt). Ils sont déterminés sur la base du taux de l'emprunt bancaire souscrit par le Groupe en juin 2021, décliné ensuite au moyen de spreads par devise et par maturité.

L'obligation locative est évaluée en incluant les montants des loyers suivants :

- les loyers fixes ;
- les loyers variables basés sur un taux ou un index en utilisant le taux ou l'index à la date de prise d'effet du contrat ;
- les paiements à effectuer par le preneur en vertu d'une garantie de valeur résiduelle ;
- le prix d'exercice d'une option d'achat si l'exercice de l'option est raisonnablement certain ;
- les pénalités à verser en cas d'exercice d'une option de résiliation ou de non renouvellement du contrat, si la durée du contrat a été déterminée en faisant l'hypothèse que le preneur l'exercerait.

L'évolution de la dette liée au contrat de location est la suivante :

- elle est augmentée à hauteur des charges d'intérêts déterminées par application du taux d'actualisation à la dette, à l'ouverture de la période. Les taux d'actualisation appliqués sont basés sur des taux marginaux d'emprunt par société et par devise tenant compte notamment des environnements économiques spécifiques à chaque pays ;
- et diminuée du montant des paiements effectués.

La charge d'intérêts de la période ainsi que les paiements variables, non pris en compte lors de l'évaluation initiale de la dette, et encourus au cours de la période considérée, sont comptabilisés en charges.

Par ailleurs, la dette peut être réestimée dans les situations suivantes :

- modification de la durée de location ;
- modification liée à l'évaluation du caractère raisonnablement certain (ou non) de l'exercice d'une option d'achat sous le contrôle du preneur ;
- réestimation relative aux garanties de valeur résiduelle ;
- révision des taux ou indices sur lesquels sont basés les loyers lorsque l'ajustement des loyers a lieu.

Le Groupe distingue les obligations locatives à long terme et les obligations locatives à court terme au bilan selon un échéancier (cf. note 19).

Typologie des contrats de location

Le Groupe est locataire de ses bureaux dans la plupart des pays où il opère, ainsi que de ses deux sites industriels de Tolland (États-Unis) et Suzhou (Chine), à l'exception notable du site de Bordeaux-Cestas, dont il est propriétaire. Par ailleurs, les contrats de location dans le champ d'application d'IFRS 16 concernent également des véhicules et des équipements informatiques.

Exemptions

Le Groupe retient les exemptions prévues par la norme IFRS 16 qui permettent de ne pas comptabiliser au bilan : les contrats de courte

durée (durée inférieure ou égale à 12 mois) ou ceux portant sur des actifs de faible valeur (seuil défini à 5 000 dollars américains).

Note 2.7 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, des droits d'utilisation locatifs nets des obligations locatives, et des immobilisations corporelles, ceux-ci font l'objet d'un test de dépréciation. Les écarts d'acquisition font l'objet de tests de dépréciation de façon systématique au moins une fois par an.

Pour être testés, les actifs sont regroupés au sein d'Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) correspondant au plus petit groupe d'actifs générant des entrées de trésorerie résultant de leur utilisation continue, largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs.

Les écarts d'acquisition issus des regroupements d'entreprises sont affectés aux UGT ou regroupements d'UGT susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement.

Écarts d'acquisition

Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur nette comptable de l'écart d'acquisition à la valeur recouvrable du regroupement d'UGT auquel il est affecté. Cette dernière correspond au montant le plus élevé de la juste valeur nette des frais de sortie et 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, les flux de trésorerie sont extrapolés à l'infini 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 UGT) 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. La perte de valeur peut être reprise ultérieurement, si elle a diminué.

Note 2.8 Autres actifs non courants

Ce poste comprend essentiellement la part à long terme de la créance de crédit d'impôt recherche, les titres de participation et les créances rattachées aux participations dans les sociétés non consolidées.

Les titres de participation non consolidés sont comptabilisés à la juste valeur par le biais du résultat net, comme requis par IFRS 9.

Note 2.9 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 fiscale, 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 : le Groupe retient pour cela un horizon maximal de 15 ans et prend en compte, outre les perspectives de bénéfices futurs, l'existence d'impôts différés passifs.

Note 2.10 Stocks

Les stocks de matières premières sont évalués au montant le plus faible entre le coût d'achat (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.

Le coût d'achat de matières premières et le prix de revient des en-cours de production et produits finis sont calculés selon la méthode du coût moyen pondéré.

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 dépréciation est constatée.

Les dépréciations relatives aux stocks de consommables et pièces sont calculées par comparaison entre la valeur comptable et la valeur nette probable de réalisation sur la base d'une analyse précise de la rotation et de l'obsolescence des articles en stock, prenant en considération la consommation globale des articles dans le cadre des activités de maintenance et de service après-vente, ainsi que l'évolution des gammes de produits commercialisés.

Note 2.11 Clients et comptes rattachés

Les créances 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 comptabilisées à hauteur des pertes attendues sur la durée de vie des créances conformément à IFRS 9 et sont par ailleurs 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 créances clients et comptes rattachés.

Note 2.12 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 de certificats de dépôt négociables émis par les banques de la Société. Les comptes à vue et les comptes à terme, 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 21.1) 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 21.2), 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 par le biais du résultat net.

Note 2.13 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 Natixis Oddo BHF depuis septembre 2022 (auparavant confié à Exane BNP Paribas - cf. note 16.2).

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 2.14 Options de souscription d'actions

Des options de souscription d'actions ont été consenties par la Société à certains salariés du Groupe. Le Président-Directeur général, détenant plus de 10 % du capital de la Société, n'est pas éligible à un programme d'options de souscription d'actions. 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 (cf. note 16.5).

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 2.15 Emprunts et dettes financières

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 sont comptabilisés en charges financières dans le compte de résultat.

Les emprunts et dettes financières non courants comprennent la fraction à plus d'un an de l'emprunt bancaire portant intérêts souscrit par le Groupe le 1^{er} juin 2021. Les emprunts et dettes financières courants comprennent la fraction à moins d'un an de cet emprunt, incluant les intérêts courus non-échus.

Note 2.16 Engagements de retraite

Le Groupe est soumis, en France et 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 de retraite 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, notamment précisés par l'IFRIC en mai 2021.

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 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 norme IAS 19.

Note 2.17 Engagements d'achat de titres minoritaires

Les engagements d'achat de titres donnés aux actionnaires minoritaires des filiales sont enregistrés initialement en dettes pour la valeur actualisée de leur prix d'exercice, en contrepartie des capitaux propres part du Groupe.

Ces montants sont revus tous les ans pour leur valeur actualisée, et leur variation enregistrée en contrepartie des capitaux propres part du Groupe.

Au fur et à mesure des opérations d'achat des titres minoritaires conformément aux contrats, les montants de la rubrique « Participations ne donnant pas le contrôle » seront transférés dans la part du Groupe des capitaux propres consolidés, sans effet sur le résultat.

Note 2.18 Provisions

Tous les risques connus à la date d'arrêt 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 : 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 2.19 Fournisseurs

Les dettes fournisseurs correspondent aux obligations de payer les biens ou services acquis dans le cadre normal de l'activité du Groupe. 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 2.20 Chiffre d'affaires

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

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

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

- l'installation des équipements et des logiciels spécialisés est réalisée en quelques jours et simple à mettre en œuvre, et n'en modifie pas les caractéristiques ;
- les formations sont de courtes durées sans lien d'interdépendance avec les autres prestations ;
- les prestations de conseil portent en général sur l'optimisation des processus de création et de production des clients et sont couramment vendues séparément aux clients ;
- concernant la maintenance des logiciels et équipements, il s'agit majoritairement de contrats annuels dans le cadre desquels l'engagement du Groupe est un engagement de disponibilité

ou de mise à disposition de versions futures de logiciels non encore développées. Les solutions (équipements et logiciels) sont distinctes de la maintenance car elles sont entièrement fonctionnelles dès leur livraison et parce que les prestations de maintenance ne sont pas critiques pour que le client puisse bénéficier de la solution. Les machines sont le plus souvent vendues accompagnées d'une ou deux années de maintenance et le client dispose d'options de renouvellement ne faisant pas l'objet de réduction de prix par rapport au prix de souscription initial de la maintenance. Les options de renouvellement ne correspondent donc pas à des droits significatifs devant faire l'objet d'une comptabilisation séparée selon IFRS 15.

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

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

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

Le chiffre d'affaires lié aux logiciels vendus sous forme d'abonnement (conférant au client un droit d'accès aux licences desdits logiciels) est reconnu de manière étalée sur la durée de l'engagement du client.

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

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

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

Lectra agit en tant que principal dans la vente des équipements dans la mesure où les pièces et sous-ensembles assemblés par le Groupe en France et aux États-Unis ne constituent que des *inputs* utilisés dans la fabrication des produits finis vendus aux clients.

Note 2.21 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 2.22 Frais de recherche et développement

La faisabilité technique des logiciels et équipements développés par le Groupe n'est généralement établie qu'à l'obtention d'un prototype ou aux retours d'expérience des sites pilotes, prémices à la commercialisation. De ce fait, les critères techniques et économiques rendant obligatoire la capitalisation des frais de développement au moment où ils surviennent ne sont pas remplis, et ces derniers, ainsi que les frais de recherche, sont donc comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Le crédit d'impôt recherche applicable en France, ainsi que les subventions éventuelles liées à des programmes de recherche et développement, sont présentés en déduction des dépenses de recherche et de développement.

Note 2.23 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 crédit d'impôt recherche applicable en France est reconnu comme une subvention et est actualisé en fonction des perspectives probables d'imputation future sur l'impôt sur les sociétés ou du remboursement au terme des quatre ans du solde non utilisé (cf. notes 12 et 15).

Note 2.24 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 dilué.

Note 2.25 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 présentés en note 38 sont identiques à ceux figurant dans l'information communiquée régulièrement au Comité exécutif, « principal décideur opérationnel » du Groupe.

Les secteurs reportés correspondent aux grandes régions commerciales. Il s'agit des régions : Amériques ; Europe du Nord, de l'Est, Moyen-Orient et Afrique du Sud ; Europe du Sud et Afrique du Nord ; et Asie-Pacifique. Ces régions exercent une activité commerciale et de services vis-à-vis de leurs clients. Elles n'exercent aucune activité industrielle ou de R&D et s'appuient sur des compétences centralisées partagées entre l'ensemble des régions pour de nombreuses fonctions : marketing, *business development*, logistique, achats, production, R&D, finance, juridique, ressources humaines, systèmes d'information... Toutes ces activités transverses figurent donc dans une colonne « Siège », permettant la réconciliation aux montants figurant dans les états financiers du Groupe.

La mesure de performance se fait sur l'EBITDA courant du secteur en excluant, le cas échéant, les produits et charges à caractère non récurrent et les pertes de valeur sur actifs. Le chiffre d'affaires des régions commerciales est réalisé avec des clients externes et exclut toute facturation inter secteurs. Les taux de marge brute utilisés pour déterminer la performance opérationnelle sont identiques pour toutes les régions. Ils sont déterminés par ligne de produits et tiennent compte de la valeur ajoutée apportée par le Siège. Ainsi, pour les produits et prestations fournis en totalité ou en partie par le Siège, une partie de la marge brute globale consolidée est conservée dans le calcul du résultat du 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 EBITDA courant, dépendent donc essentiellement du volume d'activité réalisé par les régions commerciales.

Note 2.26 Indicateurs de performance

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

Résultat opérationnel courant et résultat opérationnel

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

Lorsque le Groupe identifie des produits ou charges à caractère non récurrent, il utilise, pour le suivi de sa performance opérationnelle,

un solde intermédiaire de gestion intitulé « Résultat opérationnel courant ». Cet indicateur financier correspond au résultat opérationnel diminué des produits à caractère non récurrent et augmenté des charges à caractère non récurrent, tels que définis par la recommandation 2009-R.03 du CNC.

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

EBITDA courant

Le Groupe définit son EBITDA courant (*Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization*) comme étant la somme du résultat opérationnel courant et des dotations nettes aux amortissements et dépréciations d'actifs immobilisés.

Cet indicateur permet au Groupe de suivre sa performance opérationnelle directement liée à l'activité, hors effet des investissements immobilisés.

Cash-flow libre et cash-flow libre courant

Le cash-flow libre s'obtient par l'addition des flux nets de trésorerie générés par l'activité et des flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement, déduction faite des montants consacrés à l'acquisition de sociétés, nets de la trésorerie acquise et des remboursements des obligations locatives comptabilisées selon IFRS 16.

Dans le cash-flow libre, le Groupe isole les encaissements et décaissements à caractère non récurrent, correspondant aux produits et charges de même nature au sein du résultat opérationnel. Retraité de ces éléments présentés sur une ligne spécifique, le Groupe identifie ainsi le cash-flow libre courant.

Le Groupe considère que cette définition du cash-flow libre représente l'indicateur de performance de sa gestion de trésorerie.

Ratio de sécurité

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

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

Note 2.27 Estimations et jugements comptables déterminants

La préparation des états financiers conformément aux normes IFRS nécessite de retenir certaines estimations comptables déterminantes. La Direction du Groupe est également amenée à exercer son jugement lors de l'application des méthodes comptables.

Les domaines pour lesquels les enjeux sont les plus élevés en termes de jugement, de complexité, ou ceux pour lesquels les hypothèses et les estimations sont significatives pour l'établissement des états financiers consolidés concernent la détermination de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition (cf. note 6) et immobilisations, ainsi que l'évaluation des impôts différés actifs (cf. note 12.3).

Note 2.28 Méthodes de conversion

Conversion des comptes des filiales

Les filiales, qui sont toutes des sociétés étrangères, ont très généralement pour devise de fonctionnement leur monnaie locale, dans laquelle est libellé l'essentiel de leurs transactions.

La conversion des comptes annuels 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 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.

La filiale du Groupe située en Turquie a pour devise de fonctionnement l'euro, et n'est donc pas concernée par les dispositions des IFRS relative à l'hyperinflation active dans le pays.

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 des principales devises

(Contre-valeur de 1 euro)	2023	2022
Dollar américain		
Cours moyen de l'exercice	1,08	1,05
Cours de clôture	1,11	1,07
Yuan chinois		
Cours moyen de l'exercice	7,66	7,08
Cours de clôture	7,83	7,43

Note 2.29 Méthodes de consolidation

Les états financiers consolidés comprennent en intégration globale les comptes de la Société et des filiales qu'elle contrôle. Le Groupe contrôle une filiale lorsqu'il est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur 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.

Au 31 décembre 2023, Lectra SA détient plus de 99 % des droits de vote de ses filiales à l'exception de :

- Neteven SA, détenue à 87 % ;
- Gemini CAD Systems SA, détenue à 60 % ;
- Glengo Lectra Teknoloji AS, détenue à 75 % ;
- TextileGenesis B.V, détenue à 51%.

La valeur des participations ne donnant pas le contrôle pour ces quatre entités étant très faible en regard du total des capitaux propres (8 033 milliers d'euros sur un total de 417 860 milliers d'euros), le Groupe ne détaille pas l'état du résultat global afférent à ces dernières à la suite du compte de résultat.

Celles qui sont consolidées sont référencées IG (intégration globale) dans le tableau ci-après.

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.

Note 2.30 Périmètre de consolidation

Au 31 décembre 2023, le périmètre de consolidation du Groupe comprend, outre la Société, 59 sociétés consolidées par intégration globale, dont 23 provenant de l'acquisition de Gerber, signalées par un astérisque ici.

Sociétés	Pays	% d'intérêt et de contrôle		Méthode de consolidation ⁽¹⁾	
		2023	2022	2023	2022
Société consolidante					
Lectra SA	France				
Filiales commerciales					
Lectra South Africa (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Deutschland GmbH	Allemagne	99,9	99,9	IG	IG
Gerber Technology GmbH *	Allemagne	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Australia Pty Ltd	Australie	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Technology Pty Ltd *	Australie	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Technology NV/SA *	Belgique	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Benelux NV	Belgique	99,9	99,9	IG	IG
Retviews SA	Belgique	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Brasil Ltda	Brésil	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Scientific International (Cambodia) Co. Ltd *	Cambodge	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Canada Inc.	Canada	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Chile SA	Chili	99,9	99,9	NC	NC
Gerber Scientific International Ltd *	Chine	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Scientific (Shanghai) Co. Ltd *	Chine	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Systems (Shanghai) Co. Ltd	Chine	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Taiwan Co. Ltd	Chine	100,0	100,0	IG	IG
Suzhou Lectra Equipment Manufacturing Co	Chine	100,0	-	IG	-
Lectra Hong Kong Ltd	Chine	99,9	99,9	IG	IG
Omnitrouw Ltd	Chine	50,5	-	IG	-
Lectra Korea Ltd	Corée du Sud	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Scientific International A/S *	Danemark	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Danmark A/S	Danemark	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Technology S.L. *	Espagne	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Sistemas Española SAU	Espagne	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Baltic Oü	Estonie	100,0	100,0	IG	IG
Knife Holding Corporation Inc. *	États-Unis	100,0	100,0	IG	IG
AG Guarantor LLC *	États-Unis	-	100,0	-	IG
AG Finco LLC *	États-Unis	100,0	100,0	IG	IG
AG UK Acquireco Ltd *	États-Unis	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Technology LLC *	États-Unis	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Scientific LLC *	États-Unis	100,0	100,0	IG	IG
Lectra USA Inc.	États-Unis	100,0	100,0	IG	IG
AG Holding Mexico LLC *	États-Unis	100,0	100,0	NC	NC
Lectra Suomi Oy	Finlande	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Technology SAS *	France	100,0	100,0	IG	IG
Neteven SA	France	87,0	80,0	IG	IG
Lectra Technologies India Private Ltd	Inde	100,0	100,0	IG	IG

Sociétés	Pays	% d'intérêt et de contrôle		Méthode de consolidation ⁽¹⁾	
		2023	2022	2023	2022
Omnitrouw Technologies Pvt Ltd	Inde	50,5	-	IG	-
Gerber Technology Srl *	Italie	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Italia SpA	Italie	100,0	100,0	IG	IG
Kubix Lab Srl	Italie	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Japan Ltd	Japon	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Technology Malaysia SDN. BHD. *	Malaisie	100,0	100,0	IG	IG
Gerbertec Maroc Sarl *	Maroc	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Maroc Sarl	Maroc	99,4	99,4	IG	IG
Gerber Technology S. de RL de CV *	Mexique	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Systèmes SA de CV	Mexique	100,0	100,0	IG	IG
TextileGenesis B.V	Pays-Bas	50,5	-	IG	-
Lectra Philippines Inc.	Philippines	99,8	99,8	NC	NC
Gerber Technology sp. z o.o. *	Pologne	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Portugal Lda *	Portugal	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Portugal Lda	Portugal	99,9	99,9	IG	IG
Gemini CAD Systems SA	Roumanie	60,0	60,0	IG	IG
Retviews Bucharest SRL	Roumanie	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Scientific UK Ltd *	Royaume-Uni	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Technology Ltd *	Royaume-Uni	100,0	100,0	IG	IG
Lectra UK Ltd	Royaume-Uni	99,9	99,9	IG	IG
Lectra Russia OOO	Russie	100,0	100,0	NC	IG
Lectra Singapore Pte Ltd	Singapour	100,0	100,0	NC	NC
Lectra Sverige AB	Suède	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Tunisie SA	Tunisie	99,8	99,8	IG	IG
Lectra Tunisie CP Sarl	Tunisie	100,0	100,0	IG	IG
Glengo Lectra Teknoloji AS ⁽²⁾	Turquie	75,0	75,0	IG	IG
Gerber Scientific International (Vietnam) Co. Ltd *	Vietnam	100,0	100,0	IG	IG
Công Ty TNHH Lectra Vietnam	Vietnam	100,0	100,0	IG	IG

(1) IG : intégration globale - NC : non consolidé

(2) jusqu'au 31 mai 2022, Lectra Systemes CAD - CAM AS

Création de Lectra Suzhou

Lectra a repris, en décembre 2023, l'activité d'un ancien sous-traitant de Gerber, au moyen de la création d'une entité dédiée, Lectra Suzhou (filiale à 100 %). Cette entité a repris les actifs du sous-traitant ainsi que l'essentiel des salariés, pour 5 632 milliers d'euros.

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

- Reprise du stock pour une valeur de 4 117 milliers d'euros ;
- Comptabilisation d'un écart d'acquisition pour un montant de 502 milliers d'euros.

Le coût du rachat par Lectra est intégralement présenté sur la ligne

« Coût d'acquisition des sociétés achetées » du tableau des flux de trésorerie, pour un montant de 5 632 milliers d'euros.

Acquisition de TextileGenesis

Le Groupe avait annoncé le 8 décembre 2022 la signature d'un accord en vue d'acquiescer la majorité du capital et des droits de vote de la société néerlandaise TextileGenesis. Cette transaction a été finalisée le 9 janvier 2023.

L'acquisition porte en 2023 sur 50,5 % du capital et des droits de vote de TextileGenesis, pour un montant de 15,2 millions d'euros, dont une augmentation de capital à hauteur de 2,0 millions d'euros souscrite exclusivement par Lectra. L'acquisition du solde aura lieu en deux temps en janvier 2026 et janvier 2028 (engagement

de rachat des titres minoritaires – au moyen d'options croisées de *puts* et de *calls*), et portera le total du prix d'acquisition à un montant estimé de 60,6 millions d'euros.

La comptabilité d'acquisition étant quasi-finalisée, les principaux impacts sur les états financiers du Groupe sont les suivants :

- Comptabilisation d'un actif net en date d'acquisition de 8 899 milliers d'euros, comprenant notamment des immobilisations incorporelles relatives à la technologie et aux relations clients, pour des montants respectifs de 2 596 et 4 859 milliers d'euros, générant un impôt différé passif de 1 640 milliers d'euros ;
- Comptabilisation des participations ne donnant pas le contrôle, évaluées à leur quote-part dans l'actif net repris (méthode dite du « goodwill partiel ») pour un montant de 4 406 milliers d'euros ;
- Comptabilisation d'un écart d'acquisition pour un montant de 10 665 milliers d'euros ;
- Comptabilisation d'une dette correspondant à l'engagement de rachat des titres minoritaires, en contrepartie des capitaux propres – part du Groupe, pour un montant de 45 416 milliers d'euros (avant effet de l'actualisation), à échéance long terme.

Le coût du rachat par Lectra, net de la trésorerie acquise, est intégralement présenté sur la ligne « Coût d'acquisition des sociétés achetées » du tableau des flux de trésorerie, pour un montant de 12 045 milliers d'euros.

TextileGenesis est consolidée par intégration globale depuis le 9 janvier 2023.

Reprise des activités de Glengo Teknoloji

Le 1^{er} juin 2022, Lectra avait opéré un rapprochement entre sa filiale Lectra Turquie et Glengo Teknoloji (« Glengo »), distributeur exclusif des solutions Gerber en Turquie. La transaction a consisté en l'acquisition par Lectra Turquie des actifs de Glengo (avec reprise de l'essentiel des salariés), pour 5 023 milliers d'euros, et l'acquisition par les actionnaires de Glengo de 25 % des actions de Lectra Turquie, qui est devenue Glengo Lectra Teknoloji. La transaction prévoit un engagement de rachat des titres minoritaires (au moyen d'options croisées de *puts* et de *calls*) à long terme.

La comptabilité d'acquisition a été finalisée. La dette correspondant à l'engagement de rachat des titres minoritaires s'élève à 2 010 milliers d'euros (avant effet de l'actualisation), à échéance long terme.

Glengo Teknoloji est consolidée par intégration globale depuis le 1^{er} juin 2022.

Acquisition de Gerber

Le 1^{er} juin 2021, Lectra avait finalisé l'acquisition de toutes les actions de Gerber pour un montant de 173 914 milliers d'euros (après finalisation de la détermination du prix de la transaction) – financés par un emprunt de 140 millions d'euros et par la trésorerie du Groupe – auxquels s'ajoutent cinq millions de nouvelles actions Lectra émises au bénéfice de AIPCF VI LG Funding LP, actionnaire unique de Gerber.

Ce rapprochement stratégique donne naissance à un acteur mondial de premier plan de l'Industrie 4.0 pour les marchés de la mode, de l'automobile et de l'ameublement.

La comptabilité d'acquisition (réalisée selon les principes d'IFRS 3) et l'évaluation de ses incidences avaient été finalisées au premier

semestre 2022. Certains montants, essentiellement liés à des risques fiscaux, avaient été révisés, avec pour conséquence une augmentation de 6 378 milliers d'euros de l'écart d'acquisition reconnu.

Engagements de rachat de titres minoritaires

Lors de ses acquisitions passées (Neteven, Gemini, Glengo, TextileGenesis), le Groupe n'a pas acquis la totalité du capital et des droits de vote immédiatement, mais il s'est engagé à des rachats ultérieurs (parfois en plusieurs étapes), au moyen d'options croisées de *puts* et *calls*. Cela donne lieu à la comptabilisation d'une dette (court terme ou long terme en fonction de l'échéance des options), dont le détail est présenté en note 20.

Déconsolidation de Lectra Russie

Dès le début du conflit en 2022, le Groupe a décidé d'arrêter ses opérations en Russie en cessant l'activité de sa filiale Lectra Russie et en stoppant toute livraison de produit ou de service. Dans ses comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2022, le Groupe avait déprécié ses actifs nets en Russie.

Il a été décidé de déconsolider Lectra Russie, sans cession ni dilution, en la sortant du périmètre au 1^{er} juillet 2023. Après la dépréciation des actifs opérée en 2022 et l'arrêt des activités dans le pays, l'impact sur les comptes consolidés du Groupe n'est pas significatif.

Il n'y a pas eu d'autre variation de périmètre que celles-ci en 2023 et 2022.

NOTE 3 Politique de couverture des risques

L'analyse des risques indiqués dans cette annexe aux comptes consolidés est décrite plus en détail dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration, au chapitre 3 « Facteurs de risques – Procédures de contrôle interne et de gestion des risques » et au chapitre 13 « Évolution prévisible de l'activité et perspectives d'avenir », ainsi que dans la Déclaration de performance extra-financière (chapitre 2), 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 et marché

Le Groupe vend sur des marchés mondiaux. Il produit ses équipements en France, aux États-Unis et en Chine mais ses principaux concurrents fabriquent leurs équipements en Chine. De ce fait, leurs coûts de revient sont essentiellement en yuan chinois, alors que ceux du Groupe sont pour plus de moitié en euros.

Dans la mode, les clients européens et américains ont pour beaucoup délocalisé leur production, et de fortes fluctuations de devises – notamment entre le yuan, le dollar et l'euro – les incitent à modifier leurs sources d'approvisionnement. À l'opposé, les clients de l'industrie automobile et de l'ameublement produisent dans les pays ou régions dont les devises sont généralement les mêmes que celles dans lesquelles se font les ventes, et la variation de ces devises les influence peu.

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 principalement les créances de la Société, sur ses filiales et ses clients pour les ventes directes, enregistrées en devises. Le risque porte sur la variation entre les cours de change à la date de la facturation et ceux à la date de l'encaissement. Cet impact se retrouve dans le résultat de change du compte de résultat.

Les couvertures de change sont intégralement réalisées par la Société. Le Groupe a pour objectif de se prémunir contre le risque de change sur l'ensemble de ses créances et de ses dettes libellées en devises et, lorsque les conditions économiques de ces couvertures sont raisonnables, 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.

Lorsque le coût financier de la couverture le justifie, le Groupe cherche 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. Tel n'a pas été le cas en 2023, ni en 2022.

L'exposition du Groupe pour les entités historiques de Lectra sur ses positions bilantielles est suivie en temps réel. Depuis juillet 2022, la Société couvre également les positions bilancielles réciproques entre les entités historiques de Gerber. À cet effet, elle 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 des dettes. Le Groupe n'applique pas de comptabilité de couverture au sens des normes IFRS.

Note 3.2 Risques de taux d'intérêt

L'exposition du Groupe aux variations de taux d'intérêt provient uniquement de l'emprunt à taux variable souscrit le 1^{er} juin 2021 (voir note 21), pour lequel le risque de fluctuation du taux n'a pas été couvert.

Toutefois, l'évolution des taux d'intérêt est suivie régulièrement et le Groupe pourrait décider d'utiliser les instruments financiers (swaps de taux d'intérêt, options...) permettant d'en limiter les effets sur le coût de son emprunt.

Il adopte une politique prudente de placement à court terme de ses excédents de trésorerie, qui sont placés en certificats de dépôt négociables émis par les banques du Groupe ou sur des comptes rémunérés à vue ou à terme.

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, sur les trois années 2021-2023, aucun client individuel n'a représenté plus de 4 % 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 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 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 très faible. Il est lié à ses placements de trésorerie, uniquement constitués de comptes à vue rémunérés auprès de banques de premier plan, et aux contrats souscrits dans le cadre de sa politique de couverture du risque de change, 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 trois mois.

Le Groupe est soumis, pendant la durée de l'emprunt souscrit le 1^{er} juin 2021, au respect d'un ratio financier (covenant) entre l'endettement financier net et l'EBITDA (*leverage ratio*) le 31 décembre de chaque année. Le non-respect de ce ratio pourrait conduire les prêteurs à exiger le remboursement anticipé de l'intégralité du montant de l'emprunt restant dû. Ces conditions sont détaillées en note 21. Le Groupe a respecté ce covenant aux 31 décembre 2021, 2022 et 2023.

Compte tenu de ces éléments et des flux de trésorerie que le Groupe prévoit de dégager (du fait notamment d'un besoin en fonds de roulement structurellement négatif), le risque que le Groupe puisse faire face à une difficulté de trésorerie à court terme est proche de zéro.

Note 3.6 Risques liés aux effets du changement climatique

Compte tenu de son activité et de la concentration d'une grande partie de ses activités industrielles sur ses sites de Bordeaux-Cestas (France) et Tolland (États-Unis), le Groupe ne considère pas les risques liés aux effets du changement climatique comme significatifs. Il ne peut toutefois pas exclure que, dans certaines régions du

monde, des phénomènes climatiques extrêmes aient un impact sur ses clients, leur activité et leurs décisions d'investissement. La répartition de l'activité de Lectra dans le monde entier permet toutefois de minimiser ce risque.

Ainsi, le Groupe a conclu à l'absence d'impact, dans ses états financiers, des effets du changement climatique. Ce point est développé par ailleurs au chapitre 7 de la Déclaration de performance extra-financière.

NOTE 4 Versement de dividende

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale du 26 avril 2024 de distribuer en 2024, au titre de l'exercice 2023, un dividende de 0,36 € par action.

La Société a versé un dividende de 0,48 € par action en 2023 au titre de l'exercice 2022.

NOTE 5 Événements postérieurs à la clôture

Lectra a annoncé le 9 janvier 2024 la signature d'un accord en vue d'acquérir la majorité du capital et des droits de vote de la société américaine Launchmetrics.

Fondée en 2015, Launchmetrics conçoit et commercialise en mode SaaS une plateforme cloud innovante dédiée à la performance de marque, composée de sept modules, s'adressant aux professionnels du marketing et de la communication pour les marchés de la Mode, du Lifestyle et de la Beauté.

La transaction, qui a été finalisée le 23 janvier 2024, porte sur l'acquisition en janvier 2024 d'environ 50,3 % de Launchmetrics, pour un montant d'environ 85 millions de dollars, qui dépendra du chiffre d'affaires récurrent et de l'EBITDA 2023. L'acquisition du capital et des droits de vote restants est prévue en cinq temps : en 2025, 2026, 2027, 2028 et 2030. Le prix total de la transaction devrait être compris entre 200 et 240 millions de dollars, sur la base d'une croissance attendue à deux chiffres, à la fois du chiffre d'affaires récurrent et de l'EBITDA, sur la période 2024-2029.

La Société a par ailleurs conclu un accord avec ses banques pour remplacer en juin 2024 le crédit initialement mis en place pour financer l'acquisition de Gerber Technology par un nouveau crédit de même montant résiduel (100 millions d'euros) remboursable sur cinq ans.

Notes sur l'état de la situation financière consolidée

NOTE 6 Écarts d'acquisition

L'acquisition, en janvier 2023, de 50,5 % de TextileGenesis B.V. et ses filiales hong-kongaise et indienne s'est accompagnée de la reconnaissance d'un écart d'acquisition de 10 665 milliers d'euros. La reprise de l'activité de l'ancien sous-traitant de Gerber en Chine, au moyen de la nouvelle entité Lectra Suzhou en décembre 2023, s'est accompagnée de la reconnaissance d'un écart d'acquisition de 502 milliers d'euros.

Le rapprochement entre Lectra Turquie et Glengo en juin 2022 avait donné lieu à une comptabilisation d'un écart d'acquisition pour un montant de 112 milliers d'euros.

Aucune autre acquisition ou liquidation n'a été réalisée au cours des exercices 2023 et 2022.

	2023	2022
Valeur comptable au 1^{er} janvier	292 626	275 250
Variation de périmètre ⁽¹⁾	11 167	112
Révision et montant final de l'écart d'acquisition Gerber	-	6 378
Révision et montant final de l'écart d'acquisition Gemini	-	(71)
Écarts de conversion	(6 487)	10 957
Valeur comptable au 31 décembre	297 306	292 626

(1) Intégration de TextileGenesis et Lectra Suzhou en 2023 et de Glengo en 2022, cf. note 2.30.

Tests de dépréciation : paramètres utilisés

Des tests de dépréciation ont été réalisés en décembre 2023 sur les écarts d'acquisition figurant dans l'état de la situation financière. Les projections utilisées sont basées sur le plan 2023-2025 de chaque région en fonction des réalisations 2023 et des prévisions d'évolution de chaque marché concerné et, au-delà de 2026, sur une projection à l'infini déterminée en appliquant un taux de croissance annuel de 2 %.

Les flux futurs, après impôts, ont été actualisés au coût moyen

pondéré du capital. Les taux d'actualisation retenus diffèrent selon les régions 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 région 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 région. Elle est comprise entre 1,0 % et 1,5 % en fonction de l'estimation du risque pesant sur la réalisation du plan 2024-2026 ;
- le coût de la dette a été déterminé à partir des conditions de marché moyennes du quatrième trimestre 2023 et de la marge appliquée par les banques pour le calcul des intérêts de l'emprunt bancaire souscrit en juin 2021 par la Société.

Tests de dépréciation : résultats

Les estimations des valeurs d'utilité des écarts d'acquisition ainsi réalisées n'ont engendré aucune dépréciation dans le cadre de l'arrêté des comptes annuels, comme en 2022.

L'application de taux d'actualisation avant impôts à des flux de trésorerie avant impôts conduirait à une valorisation identique.

Tests de dépréciation : analyse de sensibilité

Aucune variation raisonnablement possible ne pourrait conduire à une dépréciation. En effet, les calculs de sensibilité suivants ont été réalisés :

- une augmentation de 1 point des taux d'actualisation ;
- une diminution pour chaque région de 1 point des hypothèses de croissance du chiffre d'affaires retenues dans l'élaboration du plan 2024-2026 ;
- une diminution de 1 point des taux de marge brute retenus dans l'élaboration du plan 2024-2026 ;
- une diminution de 1 point du taux de croissance à l'infini (de 2 % à 1 %).

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

Au 31 décembre 2023, les écarts d'acquisition et les taux d'actualisation retenus dans les tests de dépréciation se répartissent comme suit sur les différentes régions :

	2023		2022	
	Taux d'actualisation	Écart d'acquisition	Taux d'actualisation	Écart d'acquisition
Amériques	9,08%	132 424	10,04%	129 996
Asie - Pacifique	9,59%	53 372	10,08%	53 807
Europe du Nord, de l'Est et Moyen-Orient	12,11%	48 664	9,15%	45 715
Europe du Sud et Afrique du Nord	8,77%	62 848	9,14%	63 107
Total		297 306		292 626

NOTE 7 Autres immobilisations incorporelles

2022	Logiciels et développements internes	Technologies, brevets et marques	Relations commerciales	Autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2022	31 105	64 717	74 166	876	170 864
Acquisitions externes	1 328	424	-	45	1 796
Développements internes	1 365	-	-	-	1 365
Variation de périmètre ⁽¹⁾	-	26	2 402	-	2 428
Sorties	(84)	-	-	(12)	(96)
Écarts de conversion	111	3 659	4 589	8	8 367
Valeur brute au 31 décembre 2022	33 825	68 826	81 157	917	184 725
Amortissements au 31 décembre 2022	(26 814)	(11 482)	(8 453)	(867)	(47 616)
Valeur nette au 31 décembre 2022	7 011	57 344	72 704	50	137 109

(1) Intégration de Glengo en 2022 (cf. note 2.30)

2023	Logiciels et développements internes	Technologies, brevets et marques	Relations commerciales	Autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2023	33 825	68 826	81 157	917	184 725
Acquisitions externes	295	280	-	68	643
Développements internes	3 203	-	-	-	3 203
Variation de périmètre ⁽¹⁾	17	2 596	4 859	-	7 472
Sorties	(78)	(28)	-	(0)	(106)
Écarts de conversion	(160)	(2 210)	(2 738)	(4)	(5 112)
Valeur brute au 31 décembre 2023	37 102	69 464	83 278	981	190 825
Amortissements au 31 décembre 2023	(29 106)	(17 753)	(14 079)	(873)	(61 811)
Valeur nette au 31 décembre 2023	7 996	51 711	69 199	108	129 014

(1) Intégration de TextileGenesis et Lectra Suzhou en 2023 (cf. note 2.30).

Les amortissements ont évolué comme suit :

2022	Logiciels et développements internes	Technologies, brevets et marques	Relations commerciales	Autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2022	(24 207)	(4 825)	(2 884)	(865)	(32 780)
Dotations aux amortissements	(2 655)	(6 535)	(5 454)	(2)	(14 646)
Sorties	84	-	-	1	85
Écarts de conversion	(36)	(122)	(115)	(2)	(274)
Amortissements au 31 décembre 2022	(26 814)	(11 482)	(8 453)	(867)	(47 616)

2023	Logiciels et développements internes	Technologies, brevets et marques	Relations commerciales	Autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2023	(26 814)	(11 482)	(8 453)	(867)	(47 616)
Dotations aux amortissements	(2 419)	(6 743)	(6 025)	(9)	(15 196)
Sorties	26	37	-	(0)	63
Écarts de conversion	101	435	399	3	938
Amortissements au 31 décembre 2023	(29 106)	(17 753)	(14 079)	(873)	(61 811)

Logiciels et développements internes

Dans le cadre de l'évolution et de l'amélioration continue de ses systèmes d'information, le Groupe a acquis en 2022 et 2023 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.

Une partie croissante des nouveaux logiciels de gestion utilisés par le Groupe l'est au travers de contrats de souscriptions et non au travers de l'acquisition de licences, ce qui a pour conséquence de diminuer les montants de nouvelles acquisitions de cette rubrique par rapport aux dernières années.

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

Technologies, brevets et marques

Cette rubrique inclut, depuis l'exercice 2021, les impacts des travaux relatifs à la comptabilité d'acquisition pour Gerber, Neteven et

Gemini, ainsi que TextileGenesis depuis 2023, avec notamment, les valeurs suivantes (valeurs nettes comptables au cours de clôture du 31 décembre 2023) :

- Marque Gerber : 22 474 milliers d'euros ;
- Technologies : 28 506 milliers d'euros (dont 24 074 milliers d'euros pour les technologies Gerber).

Relations commerciales

Cette rubrique inclut uniquement la valorisation des relations commerciales de Gerber, Glengo et TextileGenesis, telles qu'identifiées lors des travaux de la comptabilité d'acquisition.

Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles au 31 décembre 2023 sont pour l'essentiel intégralement amorties depuis de nombreuses années. Leur valeur nette résiduelle s'élève à 108 milliers d'euros.

NOTE 8 Droits d'utilisation locatifs

Le tableau ci-dessous présente les droits d'utilisation locatifs par catégorie :

2022	Locaux	Véhicules	Matériels et autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2022	36 577	8 143	1 297	46 017
Nouveaux contrats	7 193	1 837	141	9 171
Variation de périmètre ⁽¹⁾	35	-	-	35
Modifications de contrats existants	(1 151)	(46)	(12)	(1 209)
Cessions	(1 415)	(1 245)	(353)	(3 013)
Écarts de conversion	965	(8)	11	968
Valeur brute au 31 décembre 2022	42 204	8 680	1 084	51 969
Amortissements au 31 décembre 2022	(18 183)	(4 893)	(810)	(23 886)
Valeur nette au 31 décembre 2022	24 020	3 787	275	28 083

(1) Intégration de Glengo en 2022 (cf. note 2.30)

2023	Locaux	Véhicules	Matériels et autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2023	42 204	8 680	1 084	51 969
Nouveaux contrats	3 817	2 822	232	6 872
Variation de périmètre ⁽¹⁾	1 477	-	-	1 477
Modifications de contrats existants	4	(101)	17	(81)
Cessions	(1 141)	(1 816)	(370)	(3 326)
Écarts de conversion	(951)	(15)	(18)	(984)
Valeur brute au 31 décembre 2023	45 411	9 571	946	55 927
Amortissements au 31 décembre 2022	(23 325)	(5 551)	(729)	(29 605)
Valeur nette au 31 décembre 2023	22 086	4 019	217	26 322

(1) Intégration de TextileGenesis et Lectra Suzhou en 2023 (cf. note 2.30).

Les éléments relatifs aux obligations locatives sont disponibles en note 19.

Le contrat du site de Tolland (États-Unis), repris lors de l'acquisition de Gerber en 2021, a été conclu pour un montant de loyer désormais

largement supérieur aux prix du marché local, conduisant à une réévaluation à la baisse du droit d'utilisation afférent en date d'acquisition ; cette réévaluation reste valable au 31 décembre 2023.

NOTE 9 Immobilisations corporelles

2022	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Immobilisations en cours	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2022	15 006	24 389	30 175	1 771	71 341
Investissements	166	969	3 235	156	4 527
Variation de périmètre ⁽¹⁾	-	-	545	-	545
Mises au rebut / cessions	-	(1 000)	(1 185)	-	(2 184)
Transferts	454	476	631	(1 561)	-
Écarts de conversion	(5)	248	67	0	311
Valeur brute au 31 décembre 2022	15 622	25 082	33 468	367	74 539
Amortissements au 31 décembre 2022	(7 561)	(14 274)	(24 805)	-	(46 639)
Valeur nette au 31 décembre 2022	8 061	10 808	8 664	367	27 900

(1) Intégration de Glengo en 2022 (cf. note 2.30)

2023	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Immobilisations en cours	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2023	15 622	25 082	33 468	367	74 539
Investissements	-	539	2 223	478	3 239
Variation de périmètre ⁽¹⁾	-	115	141	-	256
Mises au rebut / cessions	-	(13)	(284)	(14)	(311)
Transferts	-	10	337	(347)	-
Écarts de conversion	(37)	(197)	(178)	-	(411)
Valeur brute au 31 décembre 2023	15 585	25 536	35 707	484	77 312
Amortissements au 31 décembre 2023	(7 814)	(16 237)	(27 462)	-	(51 512)
Valeur nette au 31 décembre 2023	7 771	9 299	8 246	484	25 800

(1) Intégration de TextileGenesis et Lectra Suzhou en 2023 (cf. note 2.30).

Les amortissements ont évolué comme suit :

2022	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Immobilisations en cours	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2022	(7 310)	(13 041)	(22 930)	-	(43 281)
Dotations aux amortissements	(251)	(2 206)	(3 034)	-	(5 490)
Mises au rebut / cessions	-	1 000	1 185	-	2 184
Transferts	-	-	-	-	-
Écarts de conversion	0	(27)	(26)	-	(52)
Amortissements au 31 décembre 2022	(7 561)	(14 274)	(24 805)	-	(46 639)

2023	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Immobilisations en cours	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2023	(7 561)	(14 274)	(24 805)	-	(46 639)
Dotations aux amortissements	(258)	(2 063)	(2 991)	-	(5 312)
Mises au rebut / cessions	-	13	224	-	237
Transferts	-	-	-	-	-
Écarts de conversion	5	87	110	-	202
Amortissements au 31 décembre 2023	(7 814)	(16 237)	(27 462)	-	(51 512)

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 14 910 milliers d'euros et un montant net de 7 195 milliers d'euros, au 31 décembre 2023. Ils incluent également les locaux de Lectra Korea, situés à Séoul, rachetés le 1er mai 2014, pour un montant net de 575 milliers d'euros au cours de clôture du 31 décembre 2023.

Le site de Bordeaux-Cestas s'étend sur une superficie de 11,6 hectares, et les bâtiments représentent une surface au sol de 33 466 m². Ces terrains et constructions avaient été acquis 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 ce site, concernant essentiellement l'extension et la réhabilitation de bâtiments sur le site.

Au 31 décembre 2023, les terrains, non amortissables, représentent une valeur brute totale de 961 milliers d'euros. Les constructions

représentent une valeur brute totale de 14 623 milliers d'euros, amortie à hauteur de 7 814 milliers d'euros.

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 25 536 milliers d'euros et un montant net de 9 299 milliers d'euros au 31 décembre 2023.

Des investissements d'agencements et d'aménagements ont été réalisés en 2023 et 2022 dans l'ensemble du Groupe. En 2023, comme en 2022, ils concernaient essentiellement le site de Bordeaux-Cestas (extensions et réhabilitation de bâtiments).

Matériels et autres immobilisations corporelles

Les acquisitions de matériels et autres immobilisations corporelles réalisées en 2023 et 2022 concernent essentiellement du matériel informatique ainsi que des moules et outillages de production pour le site industriel de Bordeaux-Cestas.

NOTE 10 Autres actifs non courants

	Titres non consolidés	Créance de crédit d'impôt recherche	Autres actifs financiers non courants	Total
2022				
Valeur brute au 1^{er} janvier 2022	2 239	18 937	4 677	25 853
Augmentations	-	50	11 828	11 878
Diminutions	-	-	(12 200)	(12 200)
Effet de l'actualisation	-	(1 140)	-	(1 140)
Reclassement	-	(5 173)	343	(4 830)
Écarts de conversion	-	-	106	106
Valeur brute au 31 décembre 2022	2 239	12 674	4 754	19 666
Dépréciations au 31 décembre 2022	(1 096)	-	(126)	(1 223)
Valeur nette au 31 décembre 2022	1 142	12 674	4 627	18 443

	Titres non consolidés	Créance de crédit d'impôt recherche	Autres actifs financiers non courants	Total
2023				
Valeur brute au 1^{er} janvier 2023	2 239	12 674	4 754	19 666
Augmentations	-	-	10 994	10 313
Variation de périmètre ⁽¹⁾	17	-	-	17
Diminutions	-	(681)	(11 493)	(12 174)
Effet de l'actualisation	-	621	-	621
Reclassement	-	276	55	331
Écarts de conversion	-	-	(137)	(137)
Valeur brute au 31 décembre 2023	2 256	12 890	4 173	19 318
Dépréciations au 31 décembre 2023	(1 168)	-	-	(1 168)
Valeur nette au 31 décembre 2023	1 088	12 890	4 173	18 150

(1) Intégration de TextileGenesis et Lectra Suzhou en 2023 (cf. note 2.30).

Titres non-consolidés

Les titres concernent exclusivement les filiales non intégrées dans le périmètre de consolidation.

Au 31 décembre 2023, trois filiales historiques commerciales non significatives, tant individuellement qu'en cumul, ne sont pas consolidées, qui ont un rôle de représentation commerciale, l'essentiel des ventes étant réalisé directement par la Société (cf. note 11). À cette liste, vient s'ajouter Lectra Russie depuis le 1^{er} juillet 2023.

Crédit d'impôt recherche

Le Groupe présente séparément la part non-courante et la part courante de la créance fiscale relative au crédit d'impôt recherche. Ainsi, la part correspondant au crédit d'impôt recherche comptabilisé et non-imputé sur l'impôt au cours des trois dernières années, et qui sera remboursé au Groupe au cours de la deuxième année (pour le crédit d'impôt recherche comptabilisé deux ans plus tôt), la troisième année (pour le crédit d'impôt recherche comptabilisé un an plus tôt) et la quatrième année (pour le crédit d'impôt recherche comptabilisé durant l'année écoulée), figure au sein des autres actifs non courants.

La note 15 décrit les modalités de comptabilisation de la créance relative au crédit d'impôt recherche.

Autres actifs financiers non courants

Les autres actifs financiers non courants au 31 décembre 2023 sont essentiellement composés de dépôts et de cautionnements pour 3 914 milliers d'euros (4 471 milliers d'euros au 31 décembre 2022), ainsi que la somme de 431 milliers d'euros mise à disposition de Natixis Oddo BHF par la Société, en plus des actions de la société détenues, dans le cadre du contrat de liquidité (cf. note 16.2).

Le montant cumulé de l'ensemble des transactions sur actions propres réalisées par Natixis Oddo BHF 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 16.2).

Les flux de la période comprennent également les liquidités échangées entre la Société et Natixis Oddo BHF, dans le cadre de ce contrat.

NOTE 11 Informations sur les transactions avec les parties liées

Les montants ci-après concernent l'exercice 2023 (ou 2022) ou le 31 décembre 2023 (ou 2022), selon le cas.

Type de transaction	Poste concerné dans les états financiers consolidés	Sociétés non consolidées dans le périmètre de consolidation	2023	2022
Créances ⁽¹⁾	Clients et comptes rattachés	Lectra Philippines Inc. (Philippines)	144	23
		Lectra Chile SA (Chili)	19	38
Dettes ⁽¹⁾	Fournisseurs et autres passifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(876)	(1 271)
		Lectra Philippines Inc. (Philippines)	(30)	(6)
Ventes ⁽²⁾	Chiffre d'affaires	Lectra Chile SA (Chili)	99	79
		Lectra Philippines Inc. (Philippines)	93	113
Commissions ⁽²⁾	Frais commerciaux, généraux et administratifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(60)	(194)
Personnel facturé ⁽²⁾	Frais commerciaux, généraux et administratifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(678)	(1 444)
Autres ⁽²⁾	Frais commerciaux, généraux et administratifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	0	(126)
Dividendes ⁽²⁾	Produits financiers	Lectra Chile SA (Chili)	107	108
		Lectra Philippines Inc. (Philippines)	0	270

(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 du Groupe dans leurs pays respectifs. Les transactions afférentes correspondent principalement aux achats effectués auprès de la Société pour leur activité locale ou aux frais et commissions facturés à la Société 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 31.5 et 31.6.

NOTE 12 Impôts

Note 12.1 Impôts de l'exercice

	2023	2022
Impôts courants	(12 702)	(17 331)
Impôts différés	1 348	2 194
Produit net (charge nette)	(11 354)	(15 137)

Le crédit d'impôt recherche, applicable en France, est présenté en déduction des dépenses de recherche et de développement (cf. note 29). Il s'élève à 4 585 milliers d'euros en 2023 (7 215 milliers d'euros en 2022).

Ce crédit d'impôt ne figure donc pas dans la charge nette d'impôt des deux exercices présentés.

Note 12.2 Taux effectif d'impôt

	2023	2022
Résultat avant impôts	43 968	58 965
Taux d'impôt courant applicable en France	25,7 %	25,8 %
Charge au taux d'impôt courant applicable en France	(11 309)	(15 187)
Effet des différences de taux des pays étrangers	(376)	52
Effet des impôts différés actifs non reconnus	(1 550)	362
Effet des crédits d'impôt ⁽¹⁾	(94)	1 811
Effet de la CVAE ⁽²⁾	(390)	(753)
Effet des provisions pour litiges fiscaux	(2 196)	(1 100)
Effet des autres produits non imposables et charges non déductibles ⁽³⁾	2 317	(124)
Autres ⁽⁴⁾	2 243	(197)
Produit net (charge nette) d'impôt	(11 354)	(15 137)
Taux effectif d'impôt consolidé	25,8 %	25,7 %

(1) Correspond essentiellement à la non-fiscalisation du crédit d'impôt recherche 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.

(4) Comprend essentiellement les effets de l'intégration fiscale américaine des filiales étrangères de Gerber.

Note 12.3 Impôts différés

Compte tenu des perspectives de bénéfices futurs des filiales, assurés par leur profil de fonctions et des risques, le Groupe estime de façon générale à environ cinq ans le délai raisonnable d'utilisation des pertes fiscales. Au-delà de cette période, l'horizon de prévisions étant jugé trop incertain, la quote-part de leurs bases correspondantes 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.

Dans le cas des entités Gerber, le montant d'impôts différés avait été identifié lors de l'acquisition le 1er juin 2021, avec un horizon de reversement de quinze ans, qui permet une compensation à plus long terme des actifs d'impôts différés. Un calendrier spécifique

d'utilisation des reports déficitaires avait été déterminé, afin de reconnaître uniquement les impôts différés actifs dont la consommation future est prévisible, même au-delà de cinq ans.

Au 31 décembre 2023, le montant des actifs d'impôts différés non reconnus représente 10 672 milliers d'euros (8 319 milliers d'euros au 31 décembre 2022), dont 7 717 milliers d'euros pour les entités Gerber. Les 10 672 milliers d'euros comprennent 10 319 milliers d'euros d'impôts différés sur pertes fiscales reportables non reconnus (dont 7 368 milliers d'euros pour les entités Gerber), pertes fiscales essentiellement localisées aux États-Unis (5 367 milliers d'euros), en France (2 475 milliers d'euros, pour Neteven) et au Royaume-Uni (1 597 milliers d'euros).

La quote-part des impôts différés comptabilisés directement en autres éléments du résultat global sur l'exercice représente un montant positif de 241 milliers d'euros correspondant à la fiscalisation des écarts actuariels relatifs à la comptabilisation des engagements de retraite (montant négatif de 455 milliers d'euros en 2022).

Les impôts différés sont présentés par nature de différences temporelles dans les tableaux ci-dessous :

2022	Pertes fiscales reportables	Immobilisations et IFRS 16	Dépréciation des créances clients	Dépréciation des stocks	Autres différences temporelles	Total
Total au 1 ^{er} janvier 2022	8 302	(16 246)	793	3 383	12 816	9 047
Variation de périmètre ⁽¹⁾	(6)	43	15	15	-	68
Impact résultat	(925)	313	189	(47)	2 663	2 194
Impact autres éléments du résultat global	-	-	-	-	(455)	(455)
Écarts de conversion	555	(1 020)	37	152	358	82
Total au 31 décembre 2022	7 926	(16 910)	1 034	3 504	15 382	10 935

(1) Intégration de Glengo et révision des bilans d'ouverture de Gerber et Gemini en 2022 (cf. note 2.30).

2023	Pertes fiscales reportables	Immobilisations et IFRS 16	Dépréciation des créances clients	Dépréciation des stocks	Autres différences temporelles	Total
Total au 1 ^{er} janvier 2023	7 926	(16 910)	1 034	3 504	15 382	10 935
Variation de périmètre ⁽¹⁾	-	(1 640)	-	167	-	(1 473)
Impact résultat	4 325	1 207	64	175	(4 423)	1 348
Impact autres éléments du résultat global	-	-	-	-	241	241
Écarts de conversion	(351)	631	(24)	(177)	(272)	(193)
Total au 31 décembre 2022	11 900	(16 712)	1 074	3 669	10 928	10 858

(1) Intégration de TextileGenesis et Lectra Suzhou en 2023 (cf. note 2.30).

Les différences temporelles regroupées sous la nature « Autres différences temporelles » comprennent principalement les différences temporelles liées à la provision relative aux engagements de retraite et à la réserve spéciale de participation en France

pour Lectra SA, ainsi que des différences temporelles liées à la facturation dans certaines filiales (impôt sur les sociétés basé sur la facturation et non le chiffre d'affaires) et les effets d'impôt différé provenant de l'application de la norme IFRS 16.

Note 12.4 Échéancier des pertes fiscales reportables activées

	Utilisables			Total
	Jusqu'en 2024	De 2024 à 2028	Au-delà de 2028	
Impôts différés sur pertes fiscales ⁽¹⁾	41	117	11 742	11 900

(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 13 Stocks

	2023	2022
Stocks de matières premières	69 284	71 365
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	18 305	19 551
Valeur brute	87 589	90 916
Stocks de matières premières	(11 726)	(10 299)
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	(5 177)	(5 137)
Dépréciations	(16 903)	(15 436)
Stocks de matières premières	57 558	61 065
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	13 128	14 414
Valeur nette	70 686	75 479

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

En 2023, 1 329 milliers d'euros de stocks dépréciés à 100 % ont été mis au rebut (1 620 milliers d'euros en 2022), diminuant de ce fait la valeur brute et les dépréciations du même montant. Les dépréciations de stock comptabilisées en charges s'élèvent à 9 695 milliers d'euros (8 386 milliers d'euros en 2022). Les reprises de dépréciations résultant des opérations de vente représentent un montant de 7 377 milliers d'euros (6 816 milliers d'euros en 2022) comptabilisé en diminution des charges de la période.

NOTE 14 Clients et comptes rattachés

	2023	2022
Clients et comptes rattachés brut	95 929	91 955
Dépréciations	(4 070)	(3 770)
Total clients et comptes rattachés net	91 859	88 185

Les créances clients au 31 décembre 2023 intègrent une grande partie des 94 103 milliers d'euros hors taxes de contrats récurrents, autres prestations et équipements facturés d'avance mais non encore encaissés, relatifs à l'exercice 2024 (88 755 milliers d'euros hors taxes au 31 décembre 2022, relatifs à l'exercice 2023) dont la contrepartie est enregistrée dans les produits constatés d'avance (cf. note 23). Les contrats récurrents sont généralement payables le premier jour de la période qu'ils couvrent.

Ainsi, au 31 décembre 2023, les créances clients nettes des produits constatés d'avance et des dépréciations représentent un montant

négatif de 2 244 milliers d'euros (montant négatif de 570 milliers d'euros au 31 décembre 2022).

Il est à noter que les actifs de contrat, qui correspondraient pour le Groupe aux factures à établir, sont intégrés au poste « Clients et comptes rattachés » et ne représentent pas un montant significatif.

Le Groupe déprécie son poste clients à partir d'une analyse individuelle des créances échues et au titre des pertes de crédit attendues sur la durée de vie de ces actifs. L'évolution des dépréciations sur les comptes clients et rattachés peut être analysée comme suit :

	2023	2022
Dépréciations au 1^{er} janvier	(3 770)	(3 510)
Complément de dépréciations	(1 344)	(1 014)
Reprise de dépréciations	1 011	766
Écarts de conversion	33	(12)
Dépréciations au 31 décembre	(4 070)	(3 770)

Les mouvements relatifs aux dépréciations sur les comptes 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 32).

L'analyse des créances brutes par échéance est présentée dans le tableau ci-dessous :

	2023	2022
Créances non échues	69 215	71 492
Créances échues, dont :	26 714	20 463
- depuis moins d'un mois	13 004	11 129
- entre un et trois mois	6 128	4 815
- depuis plus de trois mois	7 582	4 519
Total	95 929	91 955

La majorité du montant de 4 070 milliers d'euros des dépréciations des créances au 31 décembre 2023 est relative aux créances échues depuis plus de trois mois.

NOTE 15 Autres actifs courants

	2023	2022
Crédit d'impôt recherche ⁽¹⁾	5 039	8 427
Autres créances à caractère fiscal	4 543	2 698
Acomptes d'impôt sur les sociétés	2 877	3 317
Créances sur le personnel et les organismes sociaux	378	689
Autres actifs courants	8 605	9 095
Total autres actifs courants	21 441	24 227

(1) La part courante du crédit d'impôt recherche correspond au montant encaissable à moins d'un an (qui représentait exceptionnellement deux années de crédit d'impôt recherche à fin 2022).

Crédit d'impôt recherche

Le crédit d'impôt recherche lorsqu'il ne peut être imputé sur l'impôt sur les sociétés, fait l'objet d'une créance sur le Trésor public français qui, si elle n'est pas utilisée au cours des trois années suivantes, est historiquement remboursée à la société au cours de la quatrième année. À ce titre, le Groupe présente donc séparément dans son état de la situation financière la part courante de la part non courante (remboursable à plus d'un an) de la créance relative au crédit d'impôt recherche (cf. note 10).

Le crédit d'impôt recherche (4 585 milliers d'euros) relatif à l'exercice 2023 a été comptabilisé mais non encaissé.

Ainsi, au 31 décembre 2023, le Groupe détient une créance de 18 448 milliers d'euros (dont 13 409 milliers d'euros classés parmi les autres actifs non courants - cf. note 10) sur le Trésor public français composée :

- Du seul solde du crédit d'impôt recherche de Lectra, après imputation sur l'impôt sur les sociétés de chaque exercice : pour 2023 et 2022 (0 euro puisque la créance de crédit d'impôt recherche a été imputée intégralement sur l'impôt sur les sociétés de ces années), 2021 (5 967 milliers d'euros), 2020 (6 914 milliers d'euros) et 2018 (5 039 milliers d'euros) ;
- Du solde du crédit d'impôt recherche de Neteven, après imputation sur l'impôt sur les sociétés des exercices 2023 (252 milliers d'euros) et 2022 (276 milliers d'euros).

En outre, les montants précédents à échéance à plus d'un an ont été actualisés d'un montant de 519 milliers d'euros.

Le Groupe avait par ailleurs comptabilisé une provision pour risque de 2 000 milliers d'euros en 2022, compte tenu de discussions en cours avec l'administration fiscale portant sur le crédit d'impôt recherche de Lectra SA. Cette provision a été augmentée de 4 600 milliers d'euros en 2023 (cf. note 33).

Compte tenu de ses estimations des montants de ces crédits d'impôt et de l'impôt sur les sociétés pour les trois prochains exercices, le Groupe n'anticipe pas de décaissement au titre de l'impôt sur les sociétés en France sur lequel sera intégralement imputé le crédit d'impôt recherche de chaque exercice. Lectra a ainsi encaissé au cours de l'exercice 2023 le solde de 3 487 milliers d'euros au titre du crédit d'impôt 2019 et devrait ainsi percevoir le remboursement du solde des crédits d'impôt non imputés comme suit : 2024 (crédits d'impôt 2018 et 2020) et 2025 (crédit d'impôt 2021). 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 2023, les autres créances à caractère fiscal comprennent essentiellement la TVA récupérable dans les comptes de la Société et de ses filiales.

Autres actifs courants

Les autres actifs courants comprennent des frais de loyers (pour les contrats de location exclus du périmètre d'IFRS 16), d'assurance et de location de matériel constatés d'avance.

NOTE 16 Capitaux propres**Note 16.1 Capital social, primes d'émission et de fusion**

Le capital social au 31 décembre 2023 est de 37 832 965 euros, divisé en 37 832 965 actions d'une valeur nominale de 1,00 euros (il était de 37 788 949 euros, divisé en 37 788 949 actions d'une valeur nominale de 1,00 euros, au 31 décembre 2022).

Au 1^{er} janvier 2023, le capital a été augmenté de 44 016 actions du fait de la levée d'options de souscription d'actions, soit une augmentation de 44 016 euros du capital social, assortie d'une prime d'émission totale de 642 914 euros (émission de 45 990 actions en 2022).

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 2023 et 2022.

Note 16.1.1 Capital social

	2023		2022	
	Nombre d'actions	Capital social (en euros)	Nombre d'actions	Capital social (en euros)
Capital social au 1^{er} janvier	37 788 949	37 788 949	37 742 959	37 742 959
Exercice d'options de souscription d'actions	44 016	44 016	45 990	45 990
Capital social au 31 décembre	37 832 965	37 832 965	37 788 949	37 788 949

Les actions composant le capital social sont entièrement libérées.

Note 16.1.2 Primes d'émission et de fusion

	2023	2022
Primes d'émission et de fusion au 1^{er} janvier	140 134	139 511
Exercice d'options de souscription d'actions	643	623
Primes d'émission et de fusion au 31 décembre	140 777	140 134

Note 16.2 Actions détenues en propre

L'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du 28 avril 2023 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.

En vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations de l'action Lectra, la Société a confié à Natixis Oddo BHF, en septembre 2022, l'animation de son titre dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la réglementation et la pratique de marché admise par l'AMF.

La Société détenait, au 31 décembre 2023, 31 409 actions, soit 0,08 % du capital dans le cadre du contrat de liquidité (0,08 % au 31 décembre 2022), pour un montant total de 885 milliers d'euros (1 037 milliers d'euros au 31 décembre 2022), soit un prix de revient moyen de 28,16 € par action. Ce montant a été déduit des capitaux propres.

Les moyens mis à disposition du contrat de liquidité comportaient également la somme de 431 milliers d'euros au 31 décembre 2023.

La Société ne détient aucune action en propre en dehors du contrat de liquidité.

	2023			2022		
	Nombre d'actions	Montant	Cours moyen par action (en euros)	Nombre d'actions	Montant	Cours moyen par action (en euros)
Actions détenues en propre au 1^{er} janvier (valeur historique)	29 909	(1 037)	34,67	7 035	(271)	38,51
Contrat de liquidité						
Achats (au cours d'achat)	335 413	(10 588)	31,57	334 278	(12 064)	36,09
Ventes (au cours de réalisation)	(333 913)	10 558	31,62	(311 404)	11 329	36,38
Flux net de trésorerie de l'exercice ⁽¹⁾	1 500	(30)		22 874	(735)	
Plus-values (moins-values) de cession		(182)			31	
Actions détenues en propre au 31 décembre (valeur historique)	31 409	(885)	28,16	29 909	(1 037)	34,67

(1) Un chiffre négatif correspond à un décaissement net du fait des achats et des ventes par la Société de ses propres actions.

Note 16.3 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, Daniel Harari, désormais Président-Directeur général, avait procédé à l'époque, à son initiative, à l'annulation des droits de vote double qui étaient attachés à ses actions.

L'Assemblée générale extraordinaire du 26 septembre 2014, suivant

les recommandations du Conseil d'administration, avait maintenu le principe d'une action égale une voix, en dérogeant à la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 (« Loi Florange ») qui dispose que le droit de vote double pour les actions inscrites au nominatif depuis au moins deux ans au nom du même actionnaire est de droit dans les sociétés cotées, et modifié en conséquence les statuts de la Société.

De ce fait, au 31 décembre 2023, 37 639 966 actions sont assorties d'un droit de vote simple, et seules 192 999 actions (soit 0,5 % 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 2023 est en principe de 38 025 964 ; il est réduit à 37 994 555 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 16.4 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 16.5 Options de souscription d'actions

Au 31 décembre 2023, 329 salariés sont bénéficiaires de 1 252 951 options et 12 anciens salariés détiennent toujours 124 616 options, soit au total, 341 bénéficiaires (respectivement 318,6 et 324 au 31 décembre 2022).

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 39 210 532 et se décompose comme suit :

- capital social : 37 832 965 actions ;
- options de souscription d'actions : 1 377 567 actions.

Chaque option donne le droit de souscrire à une action nouvelle d'une

valeur nominale de 1,00 euro au prix d'exercice fixé par le Conseil d'administration le jour de son attribution. Si toutes les options en vigueur au 31 décembre 2023 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 2023, il en résulterait une augmentation totale du capital de 1 377 567 euros, assortie d'une prime d'émission totale de 32 103 072 euros.

Aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été ouvert par les filiales de la Société.

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 et ne peut en aucun cas être 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 nouvelles attribuées en 2023 et 2022 a été évaluée à la date d'attribution selon la méthode Black & Scholes, à l'aide des hypothèses suivantes :

	2023	2022
Prix d'exercice (en euros)	28,25	38,50
Cours de l'action au jour de l'attribution (en euros)	28,10	38,50
Taux d'intérêt sans risque	2,78%	0,80%
Taux de dividende	1,68%	0,97%
Volatilité	34,40%	33,30%
Durée de vie des options	4 ans	4 ans
Juste valeur d'une option (en euros)	7,45	9,58

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.

Pour une partie du plan 2020, la nouvelle attribution réalisée en contrepartie de la renonciation par les bénéficiaires aux options attribuées en 2017, 2018 et/ou 2019 encore en cours d'acquisition a été traitée conformément aux dispositions d'IFRS 2.28c (annulation / attribution de nouveaux instruments de remplacement), notamment avec la détermination d'une juste valeur marginale des nouvelles options, dépendante de l'année d'attribution des options remplacées, comme suit :

	2017	2018	2019
Juste valeur marginale (en euros)	3,22	2,11	1,64

La juste valeur globale des options attribuées le 7 juin 2023 s'élève ainsi à 1 951 milliers d'euros. Elle a été ramenée à 1 861 milliers d'euros

du fait de l'annulation d'options résultant du calcul de la performance réelle 2023 de chaque bénéficiaire et du départ de six bénéficiaires en 2023.

La charge constatée dans les comptes 2023 s'élève à 1 499 milliers d'euros, dont 253 milliers d'euros au titre de l'attribution de 2023 et 1 246 milliers d'euros au titre des attributions précédentes. Les charges de l'exercice sont constatées en frais de personnel.

Les plans en vigueur au 31 décembre 2023 auront un impact sur les seules années 2024, 2025 et 2026 pour un montant de charges estimé respectivement à 1 221, 826 et 446 milliers d'euros.

Le Groupe a acquitté une contribution patronale de 321 milliers d'euros basée sur la juste valeur des options attribuées en 2023, comptabilisée en charge de personnel en 2023.

Note 16.5.1 Options en vigueur : attributions, exercices et annulations de la période

	2023		2022	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)
Options en vigueur au 1^{er} janvier	1 198 830	23,25	1 102 470	20,50
Options attribuées au cours de l'exercice	261 865	28,25	184 990	38,50
Options exercées au cours de l'exercice	(44 016)	15,61	(45 990)	14,55
Options devenues caduques et/ou annulées au cours de l'exercice	(39 112)	28,28	(42 640)	27,57
Options en vigueur au 31 décembre	1 377 567	24,31	1 198 830	23,25
- dont options acquises	781 330	17,91	218 517	16,92
- dont options à acquérir	596 237	32,69	980 313	24,66

Pour les plans attribués depuis 2016, le droit d'exercice des options est définitivement acquis, en une seule fois, au terme de la période de quatre ans allant du 1^{er} janvier de l'année d'attribution au 31 décembre de la quatrième année.

Note 16.5.2 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2023 par catégorie de bénéficiaires

	2023				
	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options	En %	Dont options exerçables	Dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir
Direction du Groupe ⁽¹⁾	13	481 039	35%	224 967	256 072
Équipe de management du Groupe	11	154 394	11%	79 423	74 971
Autres salariés	305	617 518	45%	352 324	265 194
Personnes ayant quitté la société et ayant toujours des options exerçables	12	124 616	9%	124 616	-
Total	341	1 377 567	100%	781 330	596 237

(1) Les seuls bénéficiaires sont les membres du Comité exécutif, hormis Daniel Harari, Président-Directeur général, qui ne détient pas d'option.

Note 16.5.3 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2023 par échéance et prix d'exercice

Dates d'attributions	Dates d'échéances	Nombre	Prix d'exercice (en euros)
9 juin 2016	9 juin 2024	50 759	14,50
8 juin 2017	8 juin 2025	2 024	28,25
12 juin 2018	12 juin 2026	3 585	22,25
12 juin 2019	12 juin 2027	3 678	22,50
9 juin 2020	9 juin 2028	717 873	18,00
8 juin 2021	8 juin 2029	184 531	33,50
8 juin 2022	8 juin 2030	165 305	38,50
7 juin 2023	7 juin 2031	249 812	28,25
Total		1 377 567	24,30

La ventilation par échéance d'exercice des 124 616 options détenues par des personnes ayant quitté le Groupe est la suivante : 123 122 options en 2024 et 1 494 en 2025.

Note 16.5.4 Répartition des droits d'exercice restant à acquérir postérieurement au 31 décembre 2023 par les bénéficiaires d'options

Année	Nombre
2024	182 410
2025	164 759
2026	249 068
Total	596 237

Note 16.5.5 Inexistence de plans d'options en faveur du dirigeant mandataire social

Aucune option n'a été consentie à Daniel Harari, Président-Directeur général, qui, disposant de plus de 10 % du capital depuis 2000, n'a pas droit, depuis cette date, à de nouveaux plans d'options dans

le cadre de la législation française en vigueur et n'est bénéficiaire d'aucune option.

Note 16.5.6 Options attribuées en 2023

Le Conseil d'administration du 7 juin 2023 a attribué, au titre du plan d'options 2023, un maximum de 261 865 options de souscription d'actions à 218 bénéficiaires, au prix d'exercice de 28,25 euros par option, se décomposant ainsi :

- un nombre maximal de 104 359 options à 11 membres du Comité exécutif, dont l'acquisition du droit d'exercice est liée à la présence au 31 décembre 2026 et aux performances de la période 2023-2025 pour la totalité des options attribuées ;

- 36 676 options à 11 managers les plus seniors, dont l'acquisition du droit d'exercice est liée à la seule présence au 31 décembre 2026 pour la moitié des options attribuées et à la présence et aux performances 2023 pour l'autre moitié des options attribuées ; et
- 120 830 options à 196 autres managers et contributeurs individuels, dont l'acquisition du droit d'exercice est uniquement liée à la présence au 31 décembre 2026.

Le nombre définitif d'options au 31 décembre 2023 est ensuite calculé en fonction du pourcentage réel d'atteinte des objectifs fixés pour 2023, pour les options liées à la performance de leurs bénéficiaires. Il tient également compte des départs entre la date d'attribution et la fin de l'année 2023.

À la date du présent rapport, les calculs des performances réelles 2023, sur la base des comptes consolidés du Groupe, ont été réalisés pour la totalité des bénéficiaires managers les plus seniors et 8 829 options ont été annulées sur les 36 676 options qui leur avaient été initialement attribuées. Les calculs des performances des membres du Comité exécutif pour la période 2023-2025 et l'annulation des options non acquises du fait de la non-réalisation des objectifs 2023-2025 seront réalisées en 2026.

Par ailleurs, 3 224 options attribuées en 2023 sont devenues caduques, en raison du départ de six bénéficiaires.

De ce fait, au 31 décembre 2023, le nombre total d'options de souscription d'actions initialement attribuées (261 865 options à 218 bénéficiaires) a été ramené à 249 812, et le nombre de bénéficiaires à 212.

Les dix salariés du Groupe attributaires du nombre d'options le plus élevé au cours de l'exercice 2023 totalisent 107 544 options.

L'intégralité de ces options est au bénéfice de salariés du Groupe.

Le seul dirigeant mandataire social exécutif, Daniel Harari, n'est bénéficiaire d'aucune option depuis 2000.

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

Le droit d'exercice de ces options par leurs bénéficiaires est définitivement acquis au terme de la période s'achevant le 31 décembre 2026 (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 à cette date). En cas de départ d'un bénéficiaire avant cette date, la totalité des options qui lui ont été attribuées deviendrait caduque.

Par exception, le droit d'exercice sera maintenu, en cas de décès ou du départ à la retraite du bénéficiaire à l'âge légal d'ouverture des droits à une pension de retraite en vigueur dans son pays. Si le décès ou le départ à la retraite intervient entre le 1^{er} janvier de l'année suivant l'attribution et le terme de la période d'acquisition du droit d'exercice de quatre ans (soit pour les Plans 16d, 16e et 16f, entre le 1^{er} janvier 2023 et le 31 décembre 2026), le droit d'exercice sera maintenu en totalité.

Par ailleurs, 27 059 options attribuées antérieurement à 2023 sont devenues caduques en raison du départ ou de l'absence d'exercice par leurs bénéficiaires.

Note 16.5.7 Options exercées en 2023

44 016 options des différents plans d'options en vigueur au 31 décembre 2022 ont été exercées en 2023.

Date d'attribution du plan d'options	2023	
	Nombre d'options exercées	Prix de souscription par action (en euros)
12 juin 2015	13 768	13,75
9 juin 2016	22 952	14,50
8 juin 2017	284	28,25
12 juin 2018	720	22,25
12 juin 2019	6 115	22,50
9 juin 2020	177	18,00
Total	44 016	15,61

NOTE 17 Écarts de conversion

Les variations constatées en 2023 et 2022 s'expliquent comme suit :

	2023	2022
Écarts de conversion au 1^{er} janvier	30 346	12 132
Écart sur la conversion du résultat des filiales	16	(259)
Maintien des résultats accumulés non distribués des filiales au cours historique	(9 219)	16 617
Autres variations	(4 166)	1 856
Écarts de conversion au 31 décembre	16 977	30 346

L'acquisition de Gerber au 1^{er} juin 2021, dont une part très importante de l'actif net est libellée en dollar américain et convertie au cours en date d'acquisition (soit 1,22 dollar / 1 euro) explique les fortes variations des écarts de conversion depuis cette date (cours de clôture 1,07 dollar / 1 euro en 2022, puis de 1,10 dollar / 1 euro en 2023).

NOTE 18 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. Le dirigeant mandataire social ne bénéficie d'aucun régime de retraite à prestations définies.

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

2022	France	Italie	Japon	Autres	Total
Engagements de retraite au 1^{er} janvier 2022	8 394	1 513	972	470	11 348
Charge (produit) de l'exercice	570	67	74	242	953
Prestations payées	(426)	(105)	(222)	(69)	(822)
Cotisations versées	-	-	-	(12)	(12)
Pertes actuarielles (gains actuariels)	(1 782)	(140)	82	2	(1 838)
Écarts de conversion	-	-	(70)	21	(49)
Engagements de retraite au 31 décembre 2022	6 756	1 335	836	654	9 580

2023	France	Italie	Japon	Autres	Total
Engagements de retraite au 31 décembre 2022	6 756	1 335	836	654	9 580
Charge (produit) de l'exercice	519	115	53	207	894
Prestations payées	(440)	(71)	(154)	(108)	(773)
Cotisations versées	-	-	-	(11)	(11)
Pertes actuarielles (gains actuariels)	1 217	(27)	(32)	(152)	1 006
Écarts de conversion	-	-	(80)	(23)	(103)
Engagements de retraite au 31 décembre 2023	8 052	1 352	623	567	10 593

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

2022	France	Italie	Japon	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	487	60	72	182	801
Coût des services passés	-	-	-	-	-
Coût financier, net	83	7	2	60	152
Charge (produit) de l'exercice	570	67	74	242	953

2023	France	Italie	Japon	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	365	77	45	132	619
Coût des services passés	(90)	-	3	-	(87)
Coût financier, net	244	38	5	75	362
Charge (produit) de l'exercice	519	115	53	207	894

Enfin, les principales hypothèses actuarielles retenues en 2023 sont les suivantes :

	France	Italie	Japon
Taux d'actualisation	3,40%	3,36%	0,90%
Taux moyen d'augmentation des salaires, inflation incluse	4,55%	3,00%	0,50%
Taux de rotation des effectifs	6,91% / 15,22%		3,00%

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, composés d'obligations d'entreprises notées AA et plus. Il en est de même pour le Japon.

Selon les estimations établies par le Groupe, une variation de plus ou moins 0,25 % du taux d'actualisation entraînerait une variation de la dette actuarielle de sens opposé d'environ 2,2 %. Par ailleurs,

une variation du taux d'augmentation des salaires de plus ou moins 0,25 % entraînerait une variation de la dette actuarielle de même sens d'environ 2,2 %.

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 6,91 % pour les salariés non-cadres et de 15,22 % pour les salariés cadres. Il est de 0 % au-delà de 50 ans.

NOTE 19 Obligations locatives

Variation des obligations locatives

2022	Obligations locatives à long terme	Obligations locatives à court terme	Total
Valeur évaluée au 1^{er} janvier 2022	25 930	8 500	34 430
Nouveaux contrats et renouvellements	6 615	2 555	9 170
Variation de périmètre ⁽¹⁾	-	35	35
Remboursement	-	(10 157)	(10 157)
Reclassement	(8 336)	8 336	-
Autres	(14)	(405)	(419)
Écarts de conversion	1 126	184	1 310
Valeur comptable au 31 décembre 2022	25 321	9 048	34 369

(1) Intégration de Glengo en 2022 (cf. note 2.30).

2023	Obligations locatives à long terme	Obligations locatives à court terme	Total
Valeur comptable au 1^{er} janvier 2023	25 321	9 048	34 369
Nouveaux contrats et renouvellements	4 529	2 342	6 872
Variation de périmètre ⁽¹⁾	963	513	1 477
Remboursement	-	(10 579)	(10 579)
Reclassement	(8 192)	8 192	-
Autres	3	(123)	(120)
Écarts de conversion	(551)	(249)	(800)
Valeur comptable au 31 décembre 2023	22 074	9 145	31 219

(1) Intégration de TextileGenesis et Lectra Suzhou en 2023 (cf. note 2.30).

Échéancier des obligations locatives au 31 décembre 2023

	Jusqu'en 2024	De 2025 à 2029	Au-delà de 2029	Total
Obligations locatives	9 144	19 911	2 163	31 218

Le nombre de contrats de location bénéficiant de l'exemption de faible valeur ou de courte durée au sens d'IFRS 16 est très limité pour le Groupe. En conséquence, les informations relatives à ces contrats ont été regroupées avec les autres engagements du Groupe en note 26.

Par ailleurs, il est à noter que le Groupe n'est pas concerné par des sorties de trésorerie futures qui ne seraient pas prises en compte dans l'évaluation de la dette de location (loyers variables, options d'extension non prises en compte dans la durée du contrat de location, ou au titre des contrats de location n'ayant pas encore pris effet).

NOTE 20 Engagement d'achat de titres minoritaires

En 2019, dans le cadre de l'acquisition de 70 % du capital et des droits de vote de la société belge Retviews SA et de sa filiale roumaine Retviews Bucharest SRL, le Groupe s'était engagé à acquérir le solde du capital et des droits de vote en trois fois en juillet 2020, juillet 2021 et juillet 2022 pour des montants, respectivement, d'environ 0,9 fois le chiffre d'affaires 2020, 0,7 fois le chiffre d'affaires 2021 et 0,5 fois le chiffre d'affaires 2022. La dette correspondant à l'engagement de rachat des titres minoritaires avait alors été évaluée à un montant total de 6 500 milliers d'euros. Les acquisitions progressives par tranche de 10 % ayant été réalisées comme initialement prévu, le Groupe détient désormais 100 % du capital et des droits de vote depuis le 1^{er} juillet 2022 et la dette correspondant à l'engagement de rachat des titres minoritaires a été intégralement éteinte.

En 2021, dans le cadre des acquisitions de 80 % de Neteven et de 60 % de Gemini (cf. note 2.30), le Groupe s'était également engagé à acquérir le solde du capital et des droits de vote, en 2025 pour Neteven, et en deux fois pour Gemini (2024 et 2026). Une dette correspondant à ces engagements de rachats a ainsi été évaluée à 2 500 milliers d'euros pour Neteven et 7 000 milliers d'euros pour Gemini. À la suite au départ d'un des fondateurs de Neteven en 2022, le Groupe a procédé au rachat de ses parts dans la société et la

dette résiduelle a été réévaluée à 1 277 milliers d'euros (1 214 milliers d'euros en valeur actualisée). Pour Gemini, la dette correspondante a été réévaluée à 6 808 milliers d'euros au 31 décembre 2023 (6 439 milliers d'euros en valeur actualisée).

En juin 2022, Lectra a opéré un rapprochement entre sa filiale Lectra Turquie et Glengo, distributeur exclusif des solutions Gerber en Turquie, avec la reprise des actifs et des salariés en contrepartie notamment de 5 millions d'euros et de l'acquisition par les actionnaires de Glengo de 25 % des actions de Lectra Turquie, qui est devenue Glengo Lectra Teknoloji. La transaction prévoit un engagement de rachat des titres minoritaires en juin 2025 évalué à 2 010 milliers d'euros (1 910 milliers d'euros en valeur actualisée).

En 2023, l'acquisition de 50,5 % de TextileGenesis s'est accompagnée d'un engagement de rachat du solde du capital et des droits de vote, en deux fois (janvier 2026 et janvier 2028). Une dette correspondant à ces engagements de rachats a ainsi été évaluée à 45 416 milliers d'euros (41 675 milliers d'euros en valeur actualisée).

Le tableau suivant détaille les variations de l'ensemble de ces dettes dans l'état de la situation financière du Groupe :

	2023	2022
Engagements d'achat de titres minoritaires au 1^{er} janvier	10 450	11 964
Achat de 10 % de Retviews (paiements de juillet)	-	(1 415)
Achat de 10 % de Retviews (solde de janvier)	-	(299)
Achat de 7 % de Neteven	(833)	-
Réévaluation des engagements existants	(571)	(750)
Engagement d'achat de titres TextileGenesis	45 416	-
Engagement d'achat de titres Glengo	-	2 000
Actualisation des engagements de rachat	(3 223)	(1 050)
Engagements d'achat de titres minoritaires au 31 décembre	51 238	10 450
dont part courante	1 702	-
titres Gemini	1 702	-
dont part non-courante	49 536	10 450
titres Neteven	1 214	2 250
titres Gemini	4 737	6 350
titres Glengo	1 910	1 850
titres TextileGenesis	41 675	-

NOTE 21 Emprunts et dettes financières

Note 21.1 Trésorerie nette / endettement net

	2023	2022
Trésorerie disponible	111 049	103 634
Équivalents de trésorerie	4 000	27 000
Emprunts et dettes financières	(98 089)	(119 276)
Trésorerie nette / (endettement net)	16 960	11 358

Jusqu'au 31 mai 2021, le Groupe n'avait pas d'emprunt ni de dette financière. Il a ensuite souscrit le 1^{er} juin 2021 un emprunt de 140 millions d'euros auprès de trois banques.

Les équivalents de trésorerie sont constitués d'un compte à terme à échéance d'un mois et un compte bloqué 32 jours.

L'essentiel de la trésorerie est placé sur des comptes à vue et à terme rémunérés.

Note 21.2 Emprunts et dettes financières par nature et par échéance

L'emprunt souscrit par le Groupe le 1^{er} juin 2021, à échéance cinq ans, est remboursable par quatre tranches annuelles de 15 % et 40 % *in fine*. Il porte intérêt au taux Euribor 3 ou 6 mois (avec un plancher à 0 %) auquel s'ajoute une marge dépendant d'un ratio de levier, et fixée à 85 points de base pour la première année et à 75 points de base depuis.

Les frais relatifs à la mise en place de l'emprunt ont été déduits du montant initialement reconnu au bilan et seront amortis sur la durée du prêt (coût amorti selon IFRS 9). Cet emprunt n'a fait l'objet d'aucune couverture de flux de trésorerie.

Deux tranches de 21,0 millions d'euros chacune ont été remboursées le 1^{er} juin 2022 puis le 1^{er} juin 2023.

Au 31 décembre 2023, l'échéancier de l'emprunt se décompose comme suit :

	2023	2022
Court terme - à moins d'un an	21 405	21 784
Long terme - à plus d'un an, et moins de cinq ans	76 684	97 492
Total	98 089	119 276

En 2023, le taux d'intérêt effectif global après prise en compte des frais relatifs à l'emprunt s'est élevé à 4,18 % (1,37 % en 2022). Dans l'hypothèse théorique où le taux Euribor 3 mois serait identique à celui du 31 décembre 2023 (soit 3,909 %), le taux d'intérêt effectif global s'élèverait à 5,05 % en 2024.

Covenant

La Société s'était engagée, pendant toute la durée de l'emprunt bancaire, à respecter le 31 décembre de chaque année un unique ratio, entre l'endettement financier net et l'EBITDA courant du Groupe (*leverage ratio*). Aux 31 décembre 2021, 2022 et 2023, ce ratio a été respecté.

Intérêts versés

Au titre des intérêts de cet emprunt, le Groupe a décaissé 4 504 milliers d'euros en 2023 (794 milliers d'euros en 2022).

Note 21.3 Instruments financiers de couverture du risque de taux

L'exposition du Groupe aux variations de taux d'intérêt est essentiellement l'exposition à un risque de flux de trésorerie lié à l'emprunt à taux variable.

L'objectif du Groupe est de réduire son coût de financement en limitant l'impact des variations de taux d'intérêt sur son compte de résultat : ces taux sont donc suivis régulièrement, et le Groupe utilisera au besoin des instruments financiers propres au marché des taux (swaps de taux d'intérêt, options...).

Le Groupe n'a en effet pas couvert, par aucun instrument, l'emprunt de 140 millions (initialement) d'euros souscrit le 1^{er} juin 2021.

Analyse de sensibilité

L'intégralité de la dette financière étant constituée de l'emprunt bancaire à taux variable, l'analyse de sensibilité aux variations de taux est la suivante :

	2023			2022		
	Valeur comptable au 31 décembre	Moyenne annuelle	Frais financiers complémentaires si les taux d'intérêt augmentent de 0,50 %	Valeur comptable au 31 décembre	Moyenne annuelle	Frais financiers complémentaires si les taux d'intérêt augmentent de 0,50 %
Emprunt bancaire à taux variable	98 000	106 750	534	119 000	127 750	639
Total	98 000	106 750	534	119 000	127 750	639

Note 21.4 Instruments financiers de couverture du risque de change

Le Groupe a essentiellement utilisé en 2023 et 2022 des ventes et des achats à terme des principales devises dans lesquelles il opère pour couvrir une partie de ses positions bilantielles en devises à chaque fin de mois, pour les entités historiques de Lectra. Depuis juillet 2022, il couvre également les positions bilantielles réciproques entre les entités historiques de Gerber.

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 2023 et 2022 se décomposent comme suit (couverture contre euro, sauf précision contraire) :

	2023				2022			
	Valeur en milliers de devises ⁽¹⁾	Contre-valeur en milliers d'euros ⁽²⁾	Écart de valeur ⁽³⁾	Échéances	Valeur en milliers de devises ⁽¹⁾	Contre-valeur en milliers d'euros ⁽²⁾	Écart de valeur ⁽³⁾	Échéances
USD	(29 131)	(26 654)	(291)	8 janvier 2024	(15 675)	(14 725)	(32)	6 janvier 2023
USD / CNH	6 923	6 350	86	8 janvier 2024	8 725	8 180	5	6 janvier 2023
CNH	39 509	5 039	17	8 janvier 2024	39 310	5 286	(40)	6 janvier 2023
GBP	(2 191)	(2 528)	(8)	8 janvier 2024	(1 543)	(1 745)	(5)	6 janvier 2023
GBP / CNH	(309)	(358)	(2)	8 janvier 2024	(341)	(384)	(13)	6 janvier 2023
HKD	(2 721)	(317)	(2)	8 janvier 2024	(493)	(59)	0	6 janvier 2023
JPY	(318 783)	(2 043)	(4)	9 janvier 2024	(256 030)	(1 797)	23	6 janvier 2023
Autres devises	na	(4 762)	(26)	8 janvier 2024	na	(2 955)	(5)	5 et 6 janvier 2023
Total		(25 274)	(230)			(8 199)	(66)	

(1) Pour chaque devise, solde net des ventes et (achats) à terme contre euros.

(2) Contre-valeur des contrats à terme aux cours historiques.

(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.

04- COMPTES CONSOLIDÉS

La revalorisation à la juste valeur des contrats de change à terme au 31 décembre 2023 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 une plateforme financière de premier plan. Cette réévaluation est comparable à celle indiquée pour information par les banques avec lesquelles ces contrats de change à terme ont été souscrits.

Le tableau de l'exposition au risque de change, présenté ci-dessous, reprend les actifs et passifs en devises de la Société les plus significatifs, ainsi que le nominal net des opérations d'achats et de ventes à terme non échues aux 31 décembre 2023 et 2022 (couverture ou position contre euro, sauf précision contraire) :

(en milliers de devises)	2022							
	USD	USD/CNH	CNH	CNY	GBP	GBP/CNH	HKD	JPY
Position bilan à couvrir :								
Créances clients	9 281	-	-	44 551	1	-	454	-
Trésorerie	508	-	-	-	-	-	-	-
Dettes fournisseurs	(23 101)	-	-	(4 111)	(1 515)	-	-	(233 223)
Total	(13 313)	-	-	40 440	(1 514)	-	454	(233 223)
Nominal net des couvertures	15 675	(8 725)	(39 310)	-	1 543	341	493	256 030
Position nette résiduelle	2 362	(8 725)	(39 310)	40 440	29	341	946	22 807
Contre-valeur en milliers d'euros aux cours de clôture	2 215	(8 180)	(5 326)	5 444	32	384	114	162
Analyse de la sensibilité aux fluctuations de change								
Cours de clôture	1,07	1,07	7,38	7,43	0,89	0,89	8,32	140,66
Dépréciation de 5% des devises par rapport aux cours de clôture								
Cours de clôture déprécié de 5 %	1,12	1,12	7,75	7,80	0,93	0,93	8,73	147,69
Impact résultat de change	(105)	390	254	(259)	(2)	(18)	(5)	(8)
Appréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture								
Cours de clôture apprécié de 5 %	1,01	1,01	7,01	7,06	0,84	0,84	7,90	133,63
Impact résultat de change	117	(431)	(280)	287	2	20	6	9

(en milliers de devises)	2023							
	USD	USD/CNH	CNH	CNY	GBP	GBP/CNH	HKD	JPY
Position bilan à couvrir :								
Créances clients	17 897	-	-	34 602	8	-	699	1 224
Trésorerie	1 419	-	-	-	-	-	-	-
Dettes fournisseurs	(47 485)	-	-	(1 664)	(1 977)	-	-	(314 100)
Total	(28 169)	-	-	32 939	(1 969)	-	699	(312 876)
Nominal net des couvertures	29 131	(6 923)	(39 509)	-	2 191	309	2 721	318 783
Position nette résiduelle	962	(6 923)	(39 509)	32 939	222	309	3 420	5 908
Contre-valeur en milliers d'euros aux cours de clôture	871	(6 923)	(5 022)	4 209	255	309	396	38
Analyse de la sensibilité aux fluctuations de change								
Cours de clôture	1,11	1,00	7,87	7,83	0,87	1,00	8,63	156,33
Dépréciation de 5% des devises par rapport aux cours de clôture								
Cours de clôture déprécié de 5 %	1,16	1,00	8,26	8,22	0,91	1,00	9,06	164,15
Impact résultat de change	(41)	0	239	(200)	(12)	0	(19)	(2)
Appréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture								
Cours de clôture apprécié de 5 %	1,05	1,00	7,47	7,44	0,83	1,00	8,20	148,51
Impact résultat de change	46	0	(264)	222	13	0	21	2

NOTE 22 Fournisseurs et autres passifs

	2023	2022
Fournisseurs	37 378	45 283
Dettes sociales	25 366	28 883
Dettes fiscales	5 866	6 054
Acomptes et avances clients reçus	15 228	15 585
Autres passifs courants	4 656	3 981
Total	88 493	99 786

NOTE 23 Produits constatés d'avance

	2023	2022
Contrats récurrents facturés d'avance	90 009	83 947
Autres revenus différés ⁽¹⁾	4 094	4 808
Total	94 103	88 755

(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 non encore encaissés figure (TTC) dans le poste « Clients et comptes rattachés » de l'actif de l'état de la situation financière (cf. note 14).

Pour le Groupe, les passifs de contrat tels que définis par IFRS 15 correspondent aux produits constatés d'avance.

Réconciliation des principaux passifs de contrat

	2023	2022
Passifs de contrat au 1^{er} janvier	88 755	72 971
Chiffre d'affaires comptabilisé au cours de la période	(181 298)	(168 439)
Facturation de la période	187 853	183 092
Variation de périmètre ⁽¹⁾	157	486
Écarts de conversion	(1 364)	644
Passifs de contrat au 31 décembre	94 103	88 755

(1) Intégration de Glengo en 2022 et TextileGenesis en 2023, cf. note 2.30.

NOTE 24 Provisions

2022	Provision pour litiges sociaux	Provision pour litiges fiscaux	Provision pour autres litiges et risques	Provisions pour garantie et risques techniques	Total
Provisions au 1^{er} janvier 2022	709	2 100	687	1 288	4 785
Augmentations	186	2 606	22	1 361	4 175
Révision du bilan d'ouverture Gerber	-	6 465	-	-	6 465
Reprises utilisées	(293)	-	-	(1 523)	(1 816)
Reprises non utilisées	(70)	(100)	-	-	(170)
Écarts de conversion	-	34	1	33	69
Provisions au 31 décembre 2022	533	11 105	711	1 159	13 509

2023	Provision pour litiges sociaux	Provision pour litiges fiscaux	Provision pour autres litiges et risques	Provisions pour garantie et risques techniques	Total
Provisions au 1^{er} janvier 2023	533	11 105	711	1 159	13 509
Augmentations	39	4 657	20	1 009	5 725
Reprises utilisées	-	(1 747)	-	(1 373)	(3 120)
Reprises non utilisées	(93)	(6 711)	-	-	(6 804)
Écarts de conversion	-	103	(18)	(9)	76
Provisions au 31 décembre 2023	479	7 407	713	786	9 386

Passifs éventuels

À la date d'arrêté des comptes, le Groupe n'a connaissance d'aucun passif éventuel au 31 décembre 2023.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas de procédure en cours au 31 décembre 2023 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 25 Informations complémentaires sur les instruments financiers

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

	Classement selon IFRS 9			Valeur comptable	Juste valeur
	Coût amorti	Juste valeur par résultat net	Juste valeur par autres éléments du résultat global		
Au 31 décembre 2022					
Titres non consolidés		■		1 142	1 142
Prêts, dépôts et cautionnements	■			4 460	4 460
Clients et comptes rattachés	■			88 185	88 185
Autres actifs financiers	■			1 755	1 755
Instruments dérivés non documentés comme couverture		■		66	66
Trésorerie et équivalents de trésorerie		■		130 634	130 634
Total actifs financiers				226 410	226 410
Emprunts bancaires portant intérêts	■			119 276	119 276
Instruments dérivés non documentés comme couverture		■		-	-
Fournisseurs et autres passifs courants	■			93 732	93 732
Total passifs financiers				213 008	213 008

	Classement selon IFRS 9			Valeur comptable	Juste valeur
	Coût amorti	Juste valeur par résultat net	Juste valeur par autres éléments du résultat global		
Au 31 décembre 2023					
Titres non consolidés		■		1 088	1 088
Prêts, dépôts et cautionnements	■			4 173	4 173
Clients et comptes rattachés	■			91 859	91 859
Autres actifs financiers	■			634	634
Instruments dérivés non documentés comme couverture		■		230	230
Trésorerie et équivalents de trésorerie		■		115 049	115 049
Total actifs financiers				213 033	213 033
Emprunts bancaires portant intérêts	■			98 089	98 089
Instruments dérivés non documentés comme couverture		■		-	-
Fournisseurs et autres passifs courants	■			82 627	82 627
Total passifs financiers				180 716	180 716

La juste valeur des prêts et créances courants, dettes fournisseurs et autres passifs courants est identique à leur valeur comptable, compte tenu de leur nature à court terme. Pour les prêts et cautionnement inclus dans les autres actifs financiers non courants, leur juste valeur est jugée proche de leur valeur comptable, l'effet d'actualisation étant jugé non significatif.

NOTE 26 Informations complémentaires

Engagements donnés

Depuis le 1^{er} janvier 2019, les engagements donnés au titre des contrats de location sont comptabilisés selon IFRS 16.

Ainsi, au 31 décembre 2023, les engagements donnés au titre des contrats de locations exemptés d'application IFRS 16, des contrats de services ainsi que les autres garanties se présentent comme suit :

	Paiements dus par période			Total
	À moins de un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	
Obligations contractuelles ⁽¹⁾	4 484	5 851	-	10 335
Autres garanties : cautions ⁽²⁾	1 634	297	1 532	3 462

(1) Essentiellement contrats d'abonnement de logiciels utilisés dans le système d'information du Groupe, contrats de services divers et contrats de location de petit 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 ne répondant pas aux critères d'application de la norme IFRS 16 au cours de l'exercice 2023 s'élèvent à 9 434 milliers d'euros.

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. L'acquisition de Glengo en 2022 et TextileGenesis en 2023 ayant un impact non significatif sur les états financiers du Groupe, de même que la reprise d'activité opérée par Lectra Suzhou, il n'y a pas lieu de retraiter le compte de résultat.

NOTE 27 Chiffre d'affaires

En 2023, aucun client individuel n'a représenté plus de 4 % du chiffre d'affaires consolidé, les 10 premiers clients ont représenté en cumul moins de 15 %, et les 20 premiers clients, moins de 20 %.

Note 27.1 Chiffre d'affaires par région géographique

En 2023, comme en 2022, plus de 50 % du chiffre d'affaires total ont été réalisés sur cinq pays : États-Unis (20 %), Mexique (10 %), Italie (9 %), Chine (8 %), France (5 %). Ces pourcentages étaient respectivement de 21 %, 9 %, 9 %, 9 % et 5 % en 2022.

	2023		2022		Variation 2023/2022
	Réel	%	Réel	%	
Europe, dont :	156 202	33 %	159 065	31 %	-2 %
- France	25 599	5 %	27 185	5 %	-6 %
Amériques	171 452	36 %	189 737	36 %	-10 %
Asie - Pacifique	109 620	23 %	132 805	25 %	-17 %
Autres pays	40 305	8 %	40 326	8 %	-0 %
Total	477 579	100 %	521 934	100 %	-8 %
<i>Parité moyenne € / \$</i>	<i>1,08</i>		<i>1,05</i>		

Note 27.2 Chiffre d'affaires par activité

	2023		2022		Variation 2023/2022
	Réel	%	Réel	%	
Chiffre d'affaires des licences perpétuelles de logiciel, des équipements et leurs logiciels et des services non récurrents, dont :	154 347	32 %	208 845	40 %	-26 %
- licences perpétuelles de logiciel	13 813	3 %	18 365	4 %	-25 %
- équipements et leurs logiciels	118 772	25 %	170 220	33 %	-30 %
- formation, conseil	17 260	3 %	15 341	3 %	+13 %
- divers	4 502	1 %	4 919	1 %	-8 %
Chiffre d'affaires récurrent, dont :	323 232	68 %	313 089	60 %	+3 %
- abonnements logiciels	30 381	6 %	20 967	4 %	+45 %
- contrats de maintenance des logiciels	53 633	11 %	52 852	10 %	+1 %
- contrats de maintenance des équipements et de leurs logiciels	97 284	21 %	94 620	18 %	+3 %
- consommables et pièces	141 934	30 %	144 651	28 %	-2 %
Total	477 579	100 %	521 934	100 %	-8 %
<i>Parité moyenne € / \$</i>	<i>1,08</i>		<i>1,05</i>		

Note 27.3 Ventilation du chiffre d'affaires par devise

	2023	2022
Dollar américain	44 %	48 %
Euro	36 %	33 %
Yuan chinois	7 %	8 %
Livre anglaise	2 %	2 %
Réal brésilien	2 %	1 %
Yen japonais	1 %	1 %
Autres devises ⁽¹⁾	8 %	7 %
Total	100 %	100 %

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

Note 27.4 Obligations de prestation restant à remplir

Le Groupe communique dans son Rapport de gestion sur un « carnet de commandes de nouveaux systèmes » correspondant aux commandes de licences perpétuelles de logiciels, d'équipements et leurs logiciels, et de prestations de formation et conseil. L'intégralité de ce « carnet de commandes » est à horizon inférieur à un an.

Par ailleurs, les passifs de contrat du Groupe, correspondant à ses produits constatés d'avance, donneront également lieu à

reconnaissance de chiffre d'affaires dans les 12 mois qui suivent la date de clôture.

Ainsi, et conformément à IFRS 15.121, le Groupe n'a aucune obligation de prestation restant à remplir significative dont il devrait publier le montant.

NOTE 28 Coût des ventes et marge brute

	2023	2022
Chiffre d'affaires	477 579	521 934
Coût des ventes, dont :	(144 402)	(174 250)
Achats et frais de distribution	(126 092)	(178 145)
Variation de stocks (valeur nette)	(7 815)	14 192
Valeur ajoutée industrielle	(10 495)	(10 297)
Marge brute	333 177	347 684
(en % du chiffre d'affaires)	69,8%	66,6%

La valeur ajoutée industrielle inclut les frais de main d'œuvre intégrés dans les coûts de production, les frais de distribution des équipements vendus, et une quote-part des amortissements des moyens de production des sites de Bordeaux-Cestas (France) et Tolland (États-Unis).

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 29 Frais de recherche et développement

	2023	2022
Charges de personnel fixes	(46 042)	(42 247)
Charges de personnel variables	(611)	(1 079)
Autres charges d'exploitation	(7 885)	(8 125)
Dotations aux amortissements	(1 253)	(1 412)
Total avant déduction du crédit d'impôt recherche et subventions	(55 790)	(52 863)
(en % du chiffre d'affaires)	11,7 %	10,1 %
Crédit d'impôt recherche et subventions	4 489	7 053
Total	(51 301)	(45 810)

NOTE 30 Frais commerciaux, généraux et administratifs

	2023	2022
Charges de personnel fixes	(137 175)	(135 379)
Charges de personnel variables	(11 913)	(15 938)
Autres charges d'exploitation	(54 368)	(53 890)
Dotations aux amortissements (immobilisations corporelles et incorporelles)	(19 246)	(17 781)
Dotations aux amortissements (droits d'utilisation locatifs)	(9 467)	(9 727)
Dotations nettes aux provisions d'exploitation	(655)	(674)
Total⁽¹⁾	(232 824)	(233 389)
(en % du chiffre d'affaires)	48,8 %	44,7 %

(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 28) d'un montant de 10 495 milliers d'euros en 2023 et de 10 297 milliers d'euros en 2022.

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

En 2023, les autres charges d'exploitation comprennent 1 544 milliers d'euros au titre de l'audit des comptes de l'ensemble des sociétés du Groupe, dont 723 milliers d'euros pour PwC, 587 milliers d'euros pour KPMG et 234 milliers d'euros pour d'autres cabinets, à l'exclusion des services autres que la certification des comptes. Ce montant s'élevait à 1 471 milliers d'euros en 2022.

Le total des honoraires versés aux Commissaires aux comptes du Groupe au titre de l'audit des comptes et des services autres que la certification des comptes rendus par leurs réseaux aux filiales en 2023 est de 1 405 milliers d'euros, dont 789 milliers d'euros pour PwC et 616 milliers d'euros pour KPMG :

	PwC				KPMG			
	2023		2022		2023		2022	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Audit								
Commissaires aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
- Émetteur	215	27%	219	26%	227	37%	202	34%
- Filiales intégrées globalement	508	64%	519	62%	360	58%	367	62%
Services autres que la certification des comptes								
- Émetteur ⁽¹⁾	33	4%	30	4%	2	0%	5	1%
- Filiales intégrées globalement	5	1%	1	0%	14	2%	-	0%
Sous-total	761	96%	769	92%	603	98%	574	98%
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
- Juridique, fiscal, social ⁽²⁾	28	4%	64	8%	13	2%	14	2%
Sous-total	28	4%	64	8%	13	2%	14	2%
Total	789	100%	833	100%	616	100%	588	100%

(1) Ces services concernent la vérification par l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, des informations sociales, environnementales et sociétales.

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

NOTE 31 Personnel

Note 31.1 Total des frais de personnel

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

	2023	2022
Recherche et développement	(46 652)	(43 326)
Commercial, général et administratif	(149 088)	(151 317)
Fabrication, logistique et achats ⁽¹⁾	(7 822)	(7 907)
Total	(203 562)	(202 551)

(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 28).

Note 31.2 Effectifs actifs au 31 décembre

Depuis 2019, le Groupe présente le détail des effectifs actifs.

	2023	2022
Société mère ⁽¹⁾	909	854
Filiales ⁽²⁾ , dont :	1 631	1 673
Europe	674	716
Amériques	460	488
Asie - Pacifique	443	413
Autres pays	54	56
Total	2 540	2 527

(1) En 2023, comme en 2022, 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 actifs par fonction

	2023	2022
Marketing, vente	414	435
Services (experts solutions et métiers, call centers, maintenance technique)	828	867
Recherche et développement	586	500
Achats, production, logistique	266	255
Administration, finance, ressources humaines, systèmes d'information	446	470
Total	2 540	2 527

Note 31.3 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.

des cotisations versées à des fonds de pension ou des organismes de retraite. Outre la Société, la principale filiale concernée est Lectra Italie.

Au cours de l'exercice 2023, les sociétés du Groupe assujetties à des régimes de retraite à cotisations définies ont comptabilisé en frais de personnel un montant de 8 647 milliers d'euros au titre

Note 31.4 Participation et intéressement des salariés

Participation

L'avenant à l'accord de participation d'octobre 1984 applicable aux salariés de la Société 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, six types de fonds, dont un composé uniquement d'actions de la Société, sont accessibles suivant le choix personnel des bénéficiaires.

Une participation de 420 milliers d'euros sera versée en 2024 au titre de l'exercice 2023 (une participation de 2 340 milliers d'euros a été versée en 2023 au titre de l'exercice 2022).

Intéressement

Un accord d'intéressement collectif aux résultats applicable aux salariés de la Société exclusivement a été signé pour la première fois en septembre 1984 et renouvelé périodiquement depuis. Le dernier accord, signé en 2023, couvre la période 2023 - 2025.

Le montant de la prime d'intéressement au titre de l'exercice 2023 s'élève à 271 milliers d'euros. Aucune prime d'intéressement n'a été versée en 2023 au titre de 2022.

Ainsi, le total de la participation et de l'intéressement a représenté 691 milliers d'euros au titre de l'exercice 2023 (2 340 milliers d'euros au titre de 2022).

Note 31.5 Rémunération des dirigeants

L'équipe dirigeante du Groupe compte, au 31 décembre 2023, 16 membres.

Les frais de personnel concernant l'équipe dirigeante du Groupe, comptabilisés en 2023, s'élèvent à 5 624 milliers d'euros (5 776 milliers d'euros en 2022) et se décomposent comme suit :

	2023	2022
Rémunération fixe	3 854	3 590
Rémunération variable	613	1 224
Autres avantages court terme	336	364
Avantages postérieurs à l'emploi ⁽¹⁾	28	20
Autres avantages long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	180	100
Attribution d'options de souscription d'actions ⁽¹⁾	613	478
Frais de personnel concernant l'équipe dirigeante du Groupe	5 624	5 776

(1) Le dirigeant mandataire social ne bénéficie d'aucun dispositif particulier ou avantage spécifique concernant des rémunérations différées, indemnités de départ ou engagements de retraite engageant la Société à lui verser une quelconque indemnité ou avantage s'il est mis un terme à ses fonctions, au moment de son départ en retraite ou, plus généralement, postérieurement à la fin de ses fonctions ; il ne détient par ailleurs aucune option de souscription d'actions.

Note 31.6 Rémunération des administrateurs

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale annuelle du 26 avril 2024, il sera attribué aux membres du Conseil d'administration, au titre de l'exercice 2023, une rémunération d'un montant global de 460 milliers d'euros (431 milliers d'euros en 2022).

Les administrateurs non dirigeants encore en poste au 31 décembre 2023 ne perçoivent aucune autre forme de rémunération.

NOTE 32 Dotations aux amortissements

Le tableau suivant regroupe la totalité des amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles et leur affectation aux différentes rubriques du compte de résultat :

	2023	2022
Recherche et développement ⁽¹⁾	(1 253)	(1 412)
Commercial, général et administratif	(5 620)	(5 991)
Fabrication, logistique et achats ⁽²⁾	(979)	(962)
Amortissements des incorporels identifiés lors des regroupements d'entreprises	(12 646)	(11 790)
Amortissements des droits d'utilisation locatifs	(9 467)	(9 727)
Total	(29 966)	(29 882)

(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 28).

NOTE 33 Éléments à caractère non récurrent

En 2022 et en 2023, le Groupe a enregistré des éléments à caractère non récurrent dans son compte de résultat.

En 2023, les produits à caractère non-récurrent correspondent pour 2 638 milliers d'euros à la part non-utilisée d'une provision reprise au deuxième trimestre 2023 à la suite de l'accord trouvé sur un litige fiscal provenant de l'acquisition de Gerber, et pour 2 536 milliers d'euros à des reprises non-utilisées de provisions pour risques fiscaux provenant également de l'acquisition de Gerber et désormais prescrits. Les charges à caractère non récurrent correspondent pour 4 600 milliers à un complément de provision fiscale en lien avec les discussions en cours avec l'administration française (cf. note 15) et pour 1 177 milliers d'euros à des frais relatifs à des acquisitions.

En 2022, les charges à caractère non-récurrent incluaient, outre la dépréciation des actifs nets du Groupe en Russie, pour un montant de 864 milliers d'euros, des charges relatives à l'acquisition de Gerber, comprenant des honoraires et autres frais en lien avec l'acquisition, ainsi que les frais de départ (directement en lien avec l'intégration de Gerber) pour un nombre très limité de personnes. Le Groupe avait également comptabilisé une provision pour risque de 2 000 milliers d'euros relative à une proposition de rectification par l'administration fiscale des crédits d'impôt recherche 2018 et 2019 de Lectra SA.

NOTE 34 Produits et charges financiers

	2023	2022
Produits financiers, dont :	3 098	958
Plus-values sur équivalents de trésorerie	1 666	137
Autres produits financiers	1 432	772
Reprise sur provisions pour dépréciation des titres et prêts	-	50
Charges financières, dont :	(5 936)	(4 611)
Commissions et services bancaires	(993)	(1 211)
Intérêts sur emprunt et dettes financières	(4 330)	(1 695)
Intérêts sur obligations locatives IFRS 16	(541)	(528)
Autres charges financières ⁽¹⁾	(72)	(1 177)
Total	(2 838)	(3 653)

(1) Cette ligne comprend essentiellement, en 2022, l'effet de l'actualisation de la créance de crédit d'impôt recherche de Lectra SA (cf. note 15).

NOTE 35 Résultat de change

En 2023, la perte de change s'élève à 1 644 milliers d'euros (1 843 milliers d'euros en 2022).

Au 31 décembre 2023, le Groupe ne détient aucune option de change, comme au 31 décembre 2022 (cf. note 21.4).

NOTE 36 Nombre d'actions utilisé pour le calcul du résultat par action

Aux 31 décembre 2023 et 2022, la Société n'avait émis aucun instrument dilutif autre que les options de souscription d'actions détaillées en note 16.5.

	2023	2022
Résultat net part du Groupe de base par action		
Résultat net part du Groupe (en milliers d'euros)	33 904	44 386
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice ⁽¹⁾	37 828 217	37 771 671
Nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre au cours de l'exercice	(34 034)	(22 921)
Nombre moyen pondéré d'actions pour le calcul du résultat de base par action	37 794 184	37 748 750
Résultat de base par action (en euros)	0,90	1,18

(1) En 2023, 44 016 options de souscription d'actions ont été exercées donnant lieu à 44 016 actions nouvelles. En 2022, 45 990 options de souscription d'actions avaient été exercées donnant lieu à 45 990 actions nouvelles (cf. note 16).

	2023	2022
Résultat net part du Groupe dilué par action		
Résultat net part du Groupe (en milliers d'euros)	33 904	44 386
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice ⁽¹⁾	37 828 217	37 771 671
Nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre au cours de l'exercice	(34 034)	(22 921)
Effet dilutif des options de souscriptions d'actions, selon la méthode du rachat d'actions ⁽²⁾	340 704	452 060
Nombre moyen pondéré d'actions pour le calcul du résultat dilué par action	38 134 888	38 200 810
Résultat dilué par action (en euros)	0,89	1,16

(1) En 2023, 44 016 options de souscription d'actions ont été exercées donnant lieu à 44 016 actions nouvelles. En 2022, 45 990 options de souscription d'actions avaient été exercées donnant lieu à 45 990 actions nouvelles (cf. note 16).

(2) En 2023, du fait d'un cours moyen annuel de l'action Lectra de 31,53 €, l'effet dilutif des options de souscription d'actions selon la méthode du rachat d'actions s'est traduit par 340 704 actions théoriques supplémentaires (452 060 actions théoriques supplémentaires en 2022 du fait d'un cours moyen annuel de 35,84 €).

NOTE 37 Exposition du groupe aux fluctuations des cours de change

L'exposition opérationnelle nette du Groupe 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.

L'effet global de la variation des devises entre 2022 et 2023 est une diminution de 11,2 millions d'euros du chiffre d'affaires 2023 du Groupe. Sur ce montant, le dollar américain, dont la parité moyenne par rapport à l'euro était de 1 € / 1,08 \$ en 2023 et de 1 € / 1,05 \$ en 2022, contribue à une diminution de 5,7 millions d'euros du chiffre d'affaires dans les chiffres 2023 à cours de change réels par rapport aux chiffres 2023 à cours de change 2022.

En 2023, 36 % du chiffre d'affaires consolidé, 55 % du coût des ventes et 51 % des frais généraux ont été libellés en euros. Ces pourcentages sont respectivement de 44 %, 30 % et 29 % pour le dollar américain et 7 % (une partie du chiffre d'affaires réalisé en Chine étant libellée en dollar américain ou en autres devises), 7 % et 6 % pour le yuan chinois. Les autres devises représentent chacune moins de 2 % du chiffre d'affaires, du coût des ventes et des frais généraux.

Sensibilité du chiffre d'affaires et de l'EBITDA courant aux variations des cours des devises

La sensibilité du chiffre d'affaires et de l'EBITDA courant aux variations des cours des devises a été établie sur la base des parités du 31 décembre 2023 des devises concernées, notamment 1 € / 1,10 \$.

Compte tenu de la part estimée du chiffre d'affaires et des dépenses réalisés en dollar ou dans des devises corrélées au dollar, une baisse de l'euro de 5 cents par rapport au dollar (portant la parité moyenne annuelle à 1 € / 1,05 \$) se traduirait par une augmentation mécanique du chiffre d'affaires annuel 2024 d'environ 11,0 millions d'euros et de l'EBITDA courant annuel de 4,5 millions d'euros. À l'inverse, une appréciation de l'euro de 5 cents (soit 1 € / 1,15 \$) se traduirait par une diminution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel annuels des mêmes montants.

NOTE 38 Secteurs opérationnels

2023	Europe du Nord ⁽¹⁾	Europe du Sud ⁽²⁾	Amériques	Asie-Pacifique	Siège	Total
Chiffre d'affaires	92 143	104 365	171 452	109 620	-	477 579
EBITDA courant	10 242	19 312	9 908	6 259	33 298	79 018

2022	Europe du Nord ⁽¹⁾	Europe du Sud ⁽²⁾	Amériques	Asie-Pacifique	Siège	Total
Chiffre d'affaires	94 425	104 995	189 737	132 777	-	521 934
EBITDA courant	10 528	18 788	8 384	10 834	49 833	98 367

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

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

La colonne « Siège » permet la réconciliation des montants aux états financiers consolidés du Groupe.

À partir du 1er janvier 2024, le Groupe et son Comité exécutif ne suivront plus les informations de manière distincte entre les zones Europe du Nord et Europe du Sud présentées ci-dessus, mais au moyen d'une unique région commerciale « Europe ».

Ainsi, pour l'exercice 2023, si ce suivi avait été appliqué dès le 1^{er} janvier 2023, la présentation des secteurs opérationnels aurait été la suivante :

2023	Europe	Amériques	Asie-Pacifique	Siège	Total
Chiffre d'affaires	196 508	171 452	109 620	-	477 579
EBITDA courant	29 553	9 908	6 259	33 298	79 018

Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés

NOTE 39 Éléments non monétaires du résultat

En 2023 comme en 2022, 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 2.28 – Méthodes de conversion), de l'actualisation de la

créance de CIR (cf. note 15), de dotations aux provisions financières, de l'effet de la valorisation des options de souscription d'actions, de la reprise de provisions sur les titres des filiales non consolidées et des intérêts courus non-échus de l'emprunt souscrit par la Société.

NOTE 40 Variation du besoin en fonds de roulement

En 2023, les principales variations du besoin en fonds de roulement sont les suivantes :

- + 7 528 milliers d'euros proviennent de la diminution des dettes fournisseurs, liée à la baisse de l'activité ;
- + 4 451 milliers d'euros proviennent du décaissement de la partie variable des salaires du Groupe relatifs aux résultats de l'exercice 2022, majoritairement payée en 2023, net de la provision comptabilisée au cours de l'exercice 2023 et qui sera payée en 2024 ;
- - 1 949 milliers d'euros proviennent de la diminution des créances clients (la variation des créances figurant dans le tableau des flux de trésorerie consolidés est obtenue en tenant compte de la rubrique « Produits constatés d'avance » dans l'état de la situation financière, qui comprend, pour l'essentiel, la quote-part des contrats récurrents facturés qui n'est pas encore reconnue en chiffre d'affaires) ;
- - 3 487 milliers d'euros proviennent du solde du crédit d'impôt recherche de 2019 encaissé au cours du troisième trimestre 2023 ;
- - 5 631 milliers d'euros proviennent de la diminution des stocks ;
- - 343 milliers d'euros proviennent des variations des autres actifs et passifs courants ; aucune de ces variations, prise individuellement, ne représente un montant significatif.

En 2022, les principales variations du besoin en fonds de roulement étaient les suivantes :

- + 15 251 milliers d'euros provenaient de l'augmentation des stocks, liée à une plus grande anticipation des approvisionnements pour faire face aux tensions et aux pénuries mondiales sur les matières premières, ainsi qu'à la reprise en direct par les filiales du Groupe de l'activité de certains anciens distributeurs de Gerber ;
- + 7 022 milliers d'euros provenaient du décaissement de la partie variable des salaires du Groupe relatifs aux résultats de l'exercice 2021, majoritairement payée en 2022, net de la provision comptabilisée au cours de l'exercice 2022, payée en 2023 ;
- - 4 681 milliers d'euros provenaient de la diminution des créances clients ;
- + 2 539 milliers d'euros provenaient de la diminution des acomptes reçus sur commandes ;
- + 1 329 milliers d'euros provenaient de la diminution des dettes fournisseurs ;
- - 536 milliers d'euros provenaient des variations des autres actifs et passifs courants ; aucune de ces variations, prise individuellement, ne représentait un montant significatif.

NOTE 41 Variation des dettes long terme et court terme

En 2021, le Groupe a contracté un emprunt bancaire de 140 millions d'euros, tel que décrit en note 21. C'est ce montant, net des frais afférents, qui figure au tableau des flux de trésorerie consolidés en 2021. Deux tranches de 21 000 milliers d'euros ont été remboursées le 1^{er} juin 2022 et 2023.

En outre, le Groupe a décaissé 4 504 milliers d'euros en 2023 et 794 milliers d'euros en 2022 au titre des intérêts de cet emprunt.

NOTE 42 Cash-flow libre

Le cash-flow libre s'obtient par l'addition des flux nets de trésorerie générés par l'activité et des flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement, déduction faite des montants

consacrés à l'acquisition de sociétés, nets de la trésorerie acquise et des remboursements des obligations locatives comptabilisées selon IFRS 16.

	2023	2022
Flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle	59 572	57 787
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement après déduction des montants consacrés à l'acquisition de sociétés	(6 568)	(7 315)
Remboursement des obligations locatives	(10 579)	(10 157)
Cash-flow libre	42 425	40 315
Éléments non récurrents du cash-flow libre	(2 920)	(3 405)
Cash-flow libre avant éléments non récurrents	45 345	43 720

En 2023, les flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle se décomposent en une capacité d'autofinancement de 59 460 milliers d'euros (78 711 milliers d'euros en 2022), une augmentation du besoin en fonds de roulement de 569 milliers d'euros (augmentation de 20 924 milliers d'euros en 2022) et une diminution des autres actifs non courants d'exploitation de 681 milliers d'euros (correspondant à l'imputation de crédits d'impôt recherche des années précédentes sur l'impôt à payer de Lectra SA au titre de l'exercice 2023, le crédit d'impôt recherche de 2023 ayant été intégralement imputé).

Le détail de la variation du besoin en fonds de roulement est donné dans la note 40 ci-dessus.

Le cash-flow libre s'élève à 42 425 milliers d'euros (40 315 milliers d'euros en 2022), et il comprend 2 920 milliers d'euros de décaissements à caractère non récurrent (3 405 milliers d'euros en 2022) ; le cash-flow libre courant s'élève ainsi à 45 345 milliers d'euros (43 720 milliers d'euros en 2022).

Le remboursement des obligations locatives comptabilisées selon IFRS 16 n'a pas d'effet sur la performance telle que suivie par le Groupe ; il a donc été déduit dans l'analyse du cash-flow libre ci-dessus.

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

(Exercice clos le 31 décembre 2023)

LECTRA S.A.

16-18, rue Chalgrin
75016 PARIS

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Lectra S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2023, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, 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, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1^{er} janvier 2023 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons

pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Reconnaissance du chiffre d'affaires des équipements et pilotes associés à l'export

(Notes 2.20 et 27 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

Le Groupe conçoit, produit et distribue des solutions technologiques complètes et intégrées (équipements de découpe automatique et logiciels) ainsi que l'accompagnement associé tels que des services d'assistance, de maintenance technique, de support à distance, de formation et Conseil ainsi que la vente de pièces de rechange et consommables.

Pour l'exercice 2023, le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à € 477,6 millions. La majeure partie des ventes d'équipements de découpe automatique et de leurs logiciels embarqués appelés « pilotes » s'effectue à l'étranger.

Les modalités de transfert des risques et avantages de ces ventes, décrites dans la note 2.20 de l'annexe aux comptes consolidés diffèrent selon les destinations et les clients. Compte tenu de la multiplicité de ces conditions, il existe un risque d'erreur dans la détermination de la date de reconnaissance du chiffre d'affaires, en particulier autour de la date de clôture de l'exercice.

Nous avons ainsi considéré que la reconnaissance du chiffre d'affaires des équipements et pilotes associés à l'export autour de la date de clôture de l'exercice est un point clé de l'audit en raison des éléments suivants :

- sa contribution significative dans les comptes du Groupe ;
- l'importance et la multiplicité des incoterms pour apprécier la date du transfert des risques et avantages telle que déterminée selon les termes des contrats de vente ;
- la saisonnalité des ventes, avec un pic d'activité à chaque fin de trimestre ;
- de délais de transport pouvant aller de quelques jours à quelques semaines selon les destinations.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Nos travaux ont notamment consisté à :

- mettre à jour notre compréhension du processus lié à la comptabilisation des différents flux de chiffre d'affaires ;
- évaluer les procédures de contrôle interne, identifier les principaux contrôles manuels pertinents pour notre audit et tester leur conception et efficacité opérationnelle ;
- identifier et tester, avec l'aide de nos spécialistes informatiques, la conception et l'efficacité des contrôles automatiques intégrés dans les systèmes d'information impactant la reconnaissance du chiffre d'affaires et pertinents pour notre audit ;
- sur la base d'un échantillon sélectionné de ventes d'équipements et de leurs logiciels pilotes associés, à l'export autour de la date de clôture de l'exercice 2023 :
 - rapprocher les factures émises des contrats correspondants et des documents de livraison sous-tendant la facture ;
 - vérifier la correcte prise en compte des incoterms ;

- vérifier le caractère approprié de l'information fournie dans les notes 2.20 et 27 de l'annexe aux comptes consolidés.

Evaluation des écarts d'acquisition

(Notes 2.3, 2.7 et 6 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

Dans le cadre de son développement, le Groupe a été amené à réaliser des opérations de croissance externe et à reconnaître plusieurs écarts d'acquisition.

Ces écarts d'acquisition correspondent à l'écart entre le coût d'acquisition et la juste valeur des actifs et passifs acquis, tels que décrits dans l'annexe aux comptes consolidés. Ils sont suivis au niveau de quatre grandes régions géographiques qui correspondent aux quatre groupes d'Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) identifiées par le Groupe.

La Direction s'assure lors de chaque exercice, par le biais de tests de dépréciation, que la valeur comptable de chacun de ces écarts d'acquisition, figurant au bilan pour un montant de 297,3 m€ (contre 292,6 m€ au 31 décembre 2022), n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable et ne présente pas de risque de perte de valeur.

Les modalités des tests de dépréciation mis en œuvre par la Direction et le détail des hypothèses retenues sont décrits respectivement dans les notes 2.7 et 6 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons considéré que l'évaluation des écarts d'acquisition est un point clé de l'audit en raison de :

- leur montant significatif dans les états financiers (37% du total des actifs au 31 décembre 2023) ;
- l'exercice du jugement de la Direction dans la détermination du taux de croissance à l'infini et des taux d'actualisation appliqués aux projections de flux de trésorerie.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Nous avons examiné la conformité de la méthodologie appliquée par le Groupe aux normes comptables en vigueur.

Nous avons également effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de la méthodologie décrite dans l'annexe aux comptes consolidés en réalisant, notamment, les travaux suivants :

- apprécier la permanence des méthodes et de l'allocation des UGT ;
- vérifier le caractère approprié du modèle de valorisation utilisé ;
- analyser la cohérence entre les éléments composant la valeur comptable des différents groupes d'UGT et les éléments inclus dans les projections des flux de trésorerie ;
- vérifier la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la Direction présentées au Conseil d'administration dans le cadre du processus budgétaire ;
- vérifier la fiabilité du processus d'établissement des estimations en examinant les causes des différences entre les prévisions établies au cours des années précédentes et les réalisations ;
- analyser le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie par rapport au contexte économique et financier

- dans lequel opèrent les différents groupes d'UGT du Groupe ;
- revoir le calcul des taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie estimés attendus des différents groupes d'UGT ;
- analyser les tests de sensibilité des valeurs d'utilité à une variation des principales hypothèses retenues par la Direction telle que présentée dans la note 6 de l'annexe aux comptes consolidés ;
- vérifier le caractère approprié de l'information présentée dans les notes 2.3, 2.7 et 6 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nos travaux ont été mis en œuvre avec l'appui de spécialistes en évaluation de nos cabinets.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

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

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n°2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur général et du Directeur financier. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

En raison des limites techniques inhérentes au macro-balisage des comptes consolidés selon le format d'information électronique unique européen, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

Par ailleurs, il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Lectra S.A. par l'Assemblée générale du 28 juin 1990 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 22 mai 1996 pour le cabinet KPMG SA.

Au 31 décembre 2023, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la 34^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG S.A. dans la 28^{ème} année.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé

conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer

une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la Direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons

avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Mérignac, le 1^{er} mars 2024

PricewaterhouseCoopers Audit
Flora Camp

KPMG SA
Aurélie Lalanne

05

COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

SOMMAIRE

1. Bilan	193	6. Notes sur le compte de résultat	211
2. Compte de résultat	194	NOTE 13 - Chiffre d'affaires.....	211
3. Tableau des flux de trésorerie	195	NOTE 14 - Autres produits d'exploitation.....	211
4. Annexe aux comptes de la société mère	196	NOTE 15 - Charges de personnel.....	211
5. Notes sur le bilan	199	NOTE 16 - Autres charges d'exploitation	213
NOTE 1 - Immobilisations incorporelles	199	NOTE 17 - Dotations aux amortissements et aux provisions...213	
NOTE 2 - Immobilisations corporelles.....	200	NOTE 18 - Résultat financier.....	213
NOTE 3 - Immobilisations financières	201	NOTE 19 - Produits et charges exceptionnels.....	213
NOTE 4 - Stocks et en-cours.....	203	NOTE 20 - Impôts sur les sociétés.....	213
NOTE 5 - Clients et comptes rattachés	203	7. Informations complémentaires	214
NOTE 6 - Autres créances	203	NOTE 21 - Engagements donnés et reçus	214
NOTE 7 - Comptes de régularisation actif	204	NOTE 22 - Filiales et participations.....	216
NOTE 8 - Capitaux propres	204	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	218
NOTE 9 - Provisions pour risques et charges	208	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	221
NOTE 10 - Emprunts et dettes financières.....	209		
NOTE 11 - Fournisseurs et autres dettes court terme	209		
NOTE 12 - Comptes de régularisation passif	210		

1. Bilan

SOCIÉTÉ MÈRE

ACTIF

Au 31 décembre (en milliers d'euros)		2023			2022
		Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
Immobilisations incorporelles	note 1	55 796	(38 140)	17 655	8 930
Immobilisations corporelles	note 2	57 413	(38 663)	18 750	20 662
Immobilisations financières	note 3	527 221	(1 141)	526 080	526 166
Total actif immobilisé		640 430	(77 944)	562 485	555 758
Stocks et en-cours	note 4	38 927	(8 362)	30 565	31 817
Clients et comptes rattachés	note 5	40 319	(351)	39 968	35 682
Autres créances	note 6	20 348	-	20 348	22 954
Autres valeurs disponibles	note 10	80 873	-	80 873	55 457
Total actif circulant		180 466	(8 713)	171 753	145 910
Comptes de régularisation actif	note 7	7 014	-	7 014	7 488
Total actif		827 910	(86 658)	741 252	709 156

PASSIF

(en milliers d'euros)		2023	2022
Capital social	note 8	37 833	37 789
Primes d'émission et de fusion	note 8	140 777	140 134
Réserves de réévaluation		140 654	139 737
Report à nouveau et réserves		126 971	109 749
Résultat de l'exercice		22 026	35 336
Capitaux propres	note 8	468 262	462 746
Provisions pour risques et charges	note 9	16 621	11 869
Dettes financières à long terme	note 10	77 000	98 000
Fournisseurs et autres passifs à court terme	note 11	142 225	97 257
Dettes fiscales		644	1 453
Emprunts et dettes financières à court terme	note 10	21 405	21 784
Total dettes à court terme		164 274	120 494
Comptes de régularisation passif	note 12	15 096	16 047
Total passif		741 252	709 156

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers de la société mère.

2. Compte de résultat

SOCIÉTÉ MÈRE

Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre (en milliers d'euros)		2023	2022
Chiffre d'affaires	note 13	223 406	231 590
Autres produits d'exploitation	note 14	4 815	3 730
Achats consommés		(58 841)	(62 012)
Charges de personnel	note 15	(75 050)	(71 545)
Autres charges d'exploitation	note 16	(52 111)	(48 219)
Impôts et taxes		(3 117)	(4 795)
Dotations aux amortissements et aux provisions	note 17	(13 074)	(9 750)
Résultat opérationnel		26 029	38 999
Charges et produits financiers		(1 571)	1 433
Résultat de change		37	87
Résultat financier	note 18	(1 534)	1 520
Résultat courant avant impôt		24 496	40 519
Produits et charges exceptionnels	note 19	(182)	23
Participation des salariés	note 15	(407)	(2 340)
Impôt sur les sociétés	note 20	(1 880)	(2 865)
Résultat net		22 026	35 336

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers de la société mère.

3. Tableau des flux de trésorerie

SOCIÉTÉ MÈRE

Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre (en milliers d'euros)		2023	2022
I - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ			
Résultat net		22 026	35 336
Amortissements et provisions d'exploitation		13 181	6 982
Éléments non monétaires du résultat		(829)	589
Plus ou moins-values sur cession d'actifs		-	2
Capacité d'autofinancement d'exploitation		34 378	42 910
Variation des stocks et en-cours		232	(7 570)
Variation des créances clients et comptes rattachés		(4 408)	2 267
Variation des fournisseurs et autres passifs à court terme		44 969	2 706
Variation des autres créances et des dettes fiscales		1 042	4 571
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation		41 835	1 974
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		76 213	44 884
II - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Variation des immobilisations incorporelles	note 1	(11 606)	(1 624)
Variation des immobilisations corporelles	note 2	(1 596)	(2 947)
Variation des immobilisations financières	note 3	1 209	(22 902)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		(11 992)	(27 473)
III - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Augmentations de capital en numéraire	note 8	699	669
Versements de dividendes		(18 126)	(13 588)
Accroissement des dettes long terme et court terme		-	-
Remboursement des dettes long terme et court terme	note 10	(21 379)	(20 319)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		(38 806)	(33 238)
Variation de la trésorerie		25 416	(15 827)
Trésorerie au 1^{er} janvier		55 457	71 285
Variation de la trésorerie		25 416	(15 827)
Incidence des variations de cours de change		-	-
Trésorerie au 31 décembre		80 873	55 457

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers de la société mère.

4. 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** » ou « **Lectra** », désigne la société Lectra SA, ci-après nommée « **la Société** », et ses filiales. Les comptes consolidés du Groupe ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 28 février 2024 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 26 avril 2024.

RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de l'exercice 2023 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

Lectra a annoncé le 9 janvier 2024 la signature d'un accord en vue d'acquérir la majorité du capital et des droits de vote de la société américaine Launchmetrics.

Fondée en 2015, Launchmetrics conçoit et commercialise en mode SaaS une plateforme cloud innovante dédiée à la performance de marque, composée de sept modules, s'adressant aux professionnels du marketing et de la communication pour les marchés de la Mode, de *Lifestyle* et de la Beauté.

La transaction, qui a été finalisée le 23 janvier 2024, porte sur l'acquisition en janvier 2024 d'environ 50,3 % de Launchmetrics, pour un montant d'environ 85 millions de dollars, qui dépendra du chiffre d'affaires récurrent et de l'EBITDA 2023. L'acquisition du capital et des droits de vote restants est prévue en cinq temps : en 2025, 2026, 2027, 2028 et 2030. Le prix total de la transaction devrait être compris entre 200 et 240 millions de dollars, sur la base d'une croissance attendue à deux chiffres, à la fois du chiffre d'affaires récurrent et de l'EBITDA, sur la période 2024-2029.

La Société a par ailleurs conclu un accord avec ses banques pour remplacer en juin 2024 le crédit initialement mis en place pour financer l'acquisition de Gerber Technology par un nouveau crédit de même montant résiduel (100 millions d'euros) remboursable sur cinq ans.

Versement de dividende

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale des actionnaires du 26 avril 2024 de distribuer en 2024, au titre de l'exercice 2023, un dividende de 0,36 € par action.

La Société a versé un dividende de 0,48 € par action en 2023 au titre de l'exercice 2022.

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 et développements internes

Ce poste comporte uniquement des logiciels utilisés à des fins internes.

Les 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.

Technologies, brevets et marques

La Société n'est pas dépendante de brevets ou licences qui ne lui appartiendraient pas.

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.

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 28 avril 2023 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.

En vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations de l'action Lectra, la Société a confié à Natixis Oddo BHF, en septembre 2022, l'animation de son titre dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la réglementation et la pratique de marché admise par l'AMF.

STOCKS ET EN-COURS

Les stocks de matières premières sont évalués au montant le plus faible entre le coût d'achat (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.

Le coût d'achat de matières premières et le prix de revient des en-cours de production et produits finis sont calculés selon la méthode du coût moyen pondéré.

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 dépréciation est constituée.

Les dépréciations relatives aux stocks de consommables et pièces sont calculées par comparaison entre la valeur comptable et la valeur nette probable de réalisation sur la base d'une analyse précise de la rotation et de l'obsolescence des articles en stock, prenant en considération la consommation globale des articles dans le cadre des activités de maintenance et de service après-vente, ainsi que l'évolution des gammes de produits commercialisés.

CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

Les créances clients et comptes rattachés sont comptabilisés à leur 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.

PLACEMENTS MONÉTAIRES

Les placements monétaires sont constitués de comptes à terme et de comptes courants rémunérés ouverts dans 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 lors de la vente d'équipements : 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. Suite à l'analyse de la décision de l'IFRIC 21 par l'ANC, la Société a opté pour la modification de la période de répartition des droits.

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 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 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 des équipements (incluant les logiciels pilotes) est reconnu à la date de transfert de leur contrôle aux clients. Cette date correspond en pratique à la date du transfert physique de l'équipement telle que déterminée 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 clé USB ou par téléchargement.

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

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

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

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.

5. Notes sur le bilan

SOCIÉTÉ MÈRE

NOTE 1 Immobilisations incorporelles

2022	Logiciels et développements internes	Technologies, brevets et marques	Autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2022	27 661	2 345	12 634	42 640
Acquisitions externes	41	217	-	258
Développements internes	1 365	-	-	1 365
Sorties	(63)	-	-	(63)
Valeur brute au 31 décembre 2022	29 006	2 562	12 634	44 200
Amortissements au 31 décembre 2022	(23 561)	(2 257)	(9 453)	(35 271)
Valeur nette au 31 décembre 2022	5 445	305	3 180	8 930

2023	Logiciels et développements internes	Technologies, brevets et marques	Autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2023	29 006	2 562	12 634	44 200
Acquisitions externes	-	153	8 250	8 403
Développements internes	3 203	-	-	3 203
Sorties	(11)	-	-	(11)
Valeur brute au 31 décembre 2023	32 199	2 715	20 884	55 796
Amortissements au 31 décembre 2023	(25 278)	(2 366)	(10 496)	(38 140)
Valeur nette au 31 décembre 2023	6 921	349	10 387	17 655

Les amortissements ont évolué comme suit :

2023	Logiciels et développements internes	Technologies, brevets et marques	Autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2023	(23 561)	(2 257)	(9 453)	(35 271)
Dotations aux amortissements	(1 728)	(109)	(1 043)	(2 880)
Sorties	11	-	-	11
Amortissements au 31 décembre 2023	(25 278)	(2 366)	(10 496)	(38 140)

Logiciels et développements internes

Dans le cadre de l'évolution et de l'amélioration continue de ses systèmes d'information, la Société a acquis en 2022 et 2023 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.

Une partie croissante des nouveaux logiciels de gestion utilisés par la Société l'est au travers de contrats de souscriptions et non au travers de l'acquisition de licences, ce qui a pour conséquence de diminuer les montants de nouvelles acquisitions de cette rubrique par rapport aux dernières années.

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

Autres immobilisations incorporelles

En 2023, l'augmentation de la rubrique « autres immobilisations incorporelles » correspond aux rachats des propriétés intellectuelles précédemment détenue par Retviews SA (codes sources des logiciels) pour un montant de 2 300 milliers d'euros et Gemini CAD Systems S.A. (codes sources des logiciels) pour un montant de 5 950 milliers d'euros.

En 2022, la Société n'a pas fait d'acquisition d'autres immobilisations incorporelles.

L'essentiel du solde est constitué de la propriété intellectuelle précédemment détenue par Investronica, pour un montant de 6 788 milliers d'euros, par Kubix Lab Srl pour un montant de 3 077 milliers d'euros et d'un fonds commercial d'une société acquise en 2005, non amortissable, pour un montant de 1 256 milliers d'euros.

NOTE 2 Immobilisations corporelles

2022	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2022	10 122	19 068	25 014	54 204
Investissements	166	361	2 420	2 947
Mises au rebut/cessions	-	(750)	(542)	(1 292)
Transferts	166	(466)	300	-
Valeur brute au 31 décembre 2022	10 454	18 213	27 193	55 860
Amortissements au 31 décembre 2022	(3 492)	(11 500)	(20 205)	(35 197)
Valeur nette au 31 décembre 2022	6 963	6 713	6 987	20 662

2023	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2023	10 454	18 213	27 193	55 860
Investissements	-	163	1 433	1 596
Mises au rebut/cessions	-	-	(42)	(42)
Valeur brute au 31 décembre 2023	10 454	18 376	28 583	57 413
Amortissements au 31 décembre 2023	(3 740)	(12 625)	(22 298)	(38 663)
Valeur nette au 31 décembre 2023	6 715	5 751	6 285	18 750

Les amortissements ont évolué comme suit :

2023	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2023	(3 492)	(11 500)	(20 205)	(35 197)
Dotations aux amortissements	(248)	(1 125)	(2 135)	(3 508)
Mises au rebut/cessions	-	-	42	42
Amortissements au 31 décembre 2023	(3 740)	(12 625)	(22 298)	(38 663)

Terrains et constructions

Les terrains et constructions concernent uniquement le site industriel de Bordeaux-Cestas (France) pour un montant brut de 10 454 milliers d'euros et un montant net de 6 715 milliers d'euros au 31 décembre 2023.

Le site de Bordeaux-Cestas s'étend sur une superficie de 11,6 hectares et les bâtiments représentent une surface au sol de 33 466 m². Des investissements sont régulièrement réalisés sur ce site. Ces investissements correspondaient principalement à la réhabilitation de bâtiments pour un montant de 166 milliers d'euros en 2022.

Au 31 décembre 2023, les terrains, non amortissables, représentent une valeur brute totale de 665 milliers d'euros. Les constructions représentent une valeur brute totale de 9 789 milliers d'euros, amortie à hauteur de 3 470 milliers d'euros.

Agencements et aménagements

Les agencements et aménagements concernent le site industriel de Bordeaux-Cestas pour un montant brut de 18 376 milliers d'euros et un montant net de 5 751 milliers d'euros au 31 décembre 2023.

Des investissements d'agencements et d'aménagements ont été réalisés en 2023 (163 milliers d'euros) et en 2022 (361 milliers d'euros). En 2023 comme en 2022, ils correspondent principalement à la réhabilitation de bâtiments.

Matériels et autres immobilisations corporelles

Les acquisitions de matériels et autres immobilisations corporelles réalisées en 2023 et 2022 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
2022				
Valeur brute au 1^{er} janvier 2022	469 439	2 971	1 481	473 891
Augmentations	3 152	6 088	38 556	47 796
Réserves de réévaluation	30 356	-	-	30 356
Diminutions	-	(1 438)	(23 367)	(24 805)
Valeur brute au 31 décembre 2022	502 947	7 622	16 668	527 237
Provisions au 31 décembre 2022	-	(1 069)	(2)	(1 071)
Valeur nette au 31 décembre 2022	502 947	6 553	16 666	526 166
2023				
Valeur brute au 1^{er} janvier 2023	502 947	7 622	16 668	527 237
Augmentations	16 142	17	21 152	37 311
Réserves de réévaluation	916	-	-	916
Diminutions	(5)	(1 749)	(36 490)	(38 244)
Valeur brute au 31 décembre 2023	520 000	5 890	1 331	527 221
Provisions au 31 décembre 2023	-	(1 141)	-	(1 141)
Valeur nette au 31 décembre 2023	520 000	4 749	1 331	526 080

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 2023 comme en 2022. En 2023, l'accroissement des réserves de réévaluation provient de l'amélioration des situations nettes de certaines filiales.

Création de Lectra Suzhou

Lectra a repris, en décembre 2023, l'activité d'un ancien sous-traitant de Gerber, au moyen de la création d'une entité dédiée, Lectra Suzhou. L'acquisition porte sur 100 % du capital et des droits de vote de Lectra Suzhou pour un montant de 500 milliers d'euros.

Acquisition de TextileGenesis

Le Groupe avait annoncé le 8 décembre 2022 la signature d'un accord en vue d'acquérir la majorité du capital et des droits de vote de la société néerlandaise TextileGenesis. Cette transaction a été finalisée le 9 janvier 2023.

L'acquisition porte en 2023 sur 50,5 % du capital et des droits de vote de TextileGenesis, pour un montant de 15,2 millions d'euros. L'acquisition du solde aura lieu en deux temps en janvier 2026 et janvier 2028.

Reprise des activités de Glengo Teknoloji

Le 1^{er} juin 2022, Lectra avait opéré un rapprochement entre sa filiale Lectra Turquie et Glengo Teknoloji (« Glengo »), distributeur

exclusif des solutions Gerber en Turquie. La Société avait alors réalisé une augmentation de capital de sa filiale à hauteur de 1,4 million d'euros.

Acquisition de Gemini

En septembre 2021, le Groupe a acquis 60 % du capital et des droits de vote de la société roumaine Gemini, pour un montant de 9 396 milliers d'euros. L'acquisition du solde aura lieu en deux temps en septembre 2024 et septembre 2026, et portera le total du prix d'acquisition à un montant compris entre 13 et 20 millions d'euros.

Acquisition de Neteven

En juillet 2021, le Groupe a acquis 87 % du capital et des droits de vote de la société française Neteven, pour un montant de 12 584 milliers d'euros et 482 milliers en 2023. L'acquisition du solde aura lieu en juin 2025 pour un montant compris entre 0,6 et 0,9 fois le chiffre d'affaires récurrent 2024.

Acquisition de Gerber

Le 1^{er} juin 2021, Lectra a finalisé l'acquisition de toutes les actions de Gerber pour un montant de 173 914 milliers d'euros (après finalisation de la détermination du prix de la transaction) – financés par un emprunt de 140 millions d'euros et par la trésorerie du Groupe – auxquels s'ajoutent cinq millions de nouvelles actions Lectra émises au bénéfice de AIPCF VI LG Funding LP, actionnaire unique de Gerber.

Acquisition de Retviews

En juillet 2019, le Groupe a acquis la société belge Retviews SA et sa filiale roumaine Retviews Bucharest SRL. L'acquisition portait à cette date sur 70 % du capital et des droits de vote de Retviews, pour un montant de 8,0 millions d'euros.

Comme initialement prévu, Lectra a acquis en juillet 2020 10 % additionnels du capital et des droits de vote de Retviews, pour un montant de 1 045 milliers d'euros : 875 milliers d'euros versés en juillet 2020 et le solde en janvier 2021. De même, en juillet 2021, Lectra a de nouveau acquis 10 % additionnels, pour un montant de 1 495 milliers d'euros (1 196 milliers d'euros versés en juillet 2021 et le solde en janvier 2022). Enfin, en juillet 2022, Lectra a acquis les 10 % restants du capital et des droits de vote, pour un montant de 1 415 milliers d'euros.

Autres titres et prêts

En 2023, la diminution de cette rubrique s'explique par le remboursement d'un prêt consenti par la Société à sa filiale Lectra Brazil Ltda pour un montant de 663 milliers d'euros et un remboursement de 1 362 milliers d'euros d'un prêt consenti en 2022 par la Société à sa filiale Turque Glengo Teknoloji AS qui

portait sur un montant de 4,6 millions d'euros.

AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES**Acquisition de TextileGenesis**

En décembre 2022, la Société s'était engagée à acquérir, en 2023, 51 % du capital et des droits de vote de la société néerlandaise TextileGenesis. Un montant de 15,2 millions d'euros avait été constaté en dépôt de garantie.

Actions détenues en propre

Les actions détenues en propre constituent l'essentiel de cette rubrique. La Société détenait, au 31 décembre 2023, 31 409 actions, soit 0,08 % du capital dans le cadre du contrat de liquidité (0,08 % au 31 décembre 2022), pour un montant total de 885 milliers d'euros (1 037 milliers d'euros au 31 décembre 2022), soit un prix de revient moyen de 28,16 euros par action.

Les mouvements sur les actions détenues en propre sont détaillés ci-dessous :

	2023			2022		
	Nombre d'actions	Montant	Cours moyen par action (en euros)	Nombre d'actions	Montant	Cours moyen par action (en euros)
Actions détenues en propre au 1^{er} janvier (valeur historique)	29 909	1 037	34,67	7 035	271	38,51
Contrat de liquidité						
Achats (au cours d'achat)	335 413	10 588	31,57	334 278	12 064	36,09
Ventes (au cours de réalisation)	(333 913)	(10 558)	31,62	(311 404)	(11 329)	36,38
Flux net de l'exercice	1 500	30		22 874	735	
Plus-values (moins-values) de cession		(182)			31	
Actions détenues en propre au 31 décembre (valeur historique)	31 409	885	28,16	29 909	1 037	34,67

Les moyens mis à disposition du contrat de liquidité comportaient également la somme de 431 milliers d'euros au 31 décembre 2023.

La Société ne détient aucune action en propre en dehors du contrat de liquidité.

NOTE 4 Stocks et en-cours

	2023	2022
Stocks de matières premières	28 732	28 227
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	10 195	12 148
Valeur brute	38 927	40 375
Stocks de matières premières	(5 227)	(5 184)
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	(3 135)	(3 375)
Dépréciations	(8 362)	(8 559)
Stocks de matières premières	23 505	23 043
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	7 060	8 773
Valeur nette	30 565	31 817

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

En 2023, 1 216 milliers d'euros de stocks dépréciés à 100 % ont été mis au rebut (1 315 milliers d'euros en 2022), diminuant de ce fait la valeur brute et les dépréciations de ce même montant.

NOTE 5 Clients et comptes rattachés

	2023	2022
Clients et comptes rattachés Groupe	16 300	12 589
Provisions pour dépréciation Groupe	-	-
Clients et comptes rattachés Groupe, nets	16 300	12 589
Clients et comptes rattachés hors Groupe	24 018	23 389
Provisions pour dépréciation hors Groupe	(351)	(296)
Clients et comptes rattachés hors Groupe, nets	23 667	23 093
Total clients et comptes rattachés, brut	40 319	35 978
Provisions pour dépréciation	(351)	(296)
Total clients et comptes rattachés, net	39 968	35 682

Les comptes clients au 31 décembre 2023 intègrent 14 324 milliers d'euros hors taxes de contrats récurrents, autres prestations et équipements facturés d'avance, relatifs à l'exercice 2024 (15 008 milliers d'euros hors taxes au 31 décembre 2022, relatifs à l'exercice 2023). La contrepartie est enregistrée dans les comptes de régularisation passif (cf. note 12). La Société ne détient aucune créance clients dont l'échéance serait à plus d'un an.

NOTE 6 Autres créances

	À moins de un an	De un à cinq ans	Total
Avances accordées au personnel	19	-	19
Avance accordées aux filiales	750	-	750
Crédit d'impôt recherche	5 039	12 881	17 920
TVA	1 514	-	1 514
Autres créances diverses	145	-	145
Total	7 466	12 881	20 348

Crédit d'impôt recherche

Le crédit d'impôt recherche lorsqu'il ne peut être imputé sur l'impôt sur les sociétés, fait l'objet d'une créance sur le Trésor public

français qui, si elle n'est pas utilisée au cours des trois années suivantes, est historiquement remboursée à la Société au cours de la quatrième année.

Le crédit d'impôt recherche (4 333 milliers d'euros) relatif à l'exercice 2023 a été comptabilisé mais non encaissé.

Ainsi, au 31 décembre 2023, Lectra SA détient une créance de 17 920 milliers d'euros sur le Trésor public français composée du seul solde du crédit d'impôt recherche, après imputation sur l'impôt sur les sociétés de chaque exercice : pour 2023 et pour 2022 (0 euro puisque la créance de crédit d'impôt recherche a été imputée intégralement sur l'impôt sur les sociétés de ces années), 2021 (5 967 milliers d'euros), 2020 (6 914 milliers d'euros) et 2018 (5 039 milliers d'euros).

La Société avait par ailleurs comptabilisé une provision pour risque de 2 000 milliers d'euros en 2022, compte tenu de discussions en cours avec l'administration française portant sur le crédit d'impôt recherche. Cette provision a été augmentée de 4 600 milliers d'euros en 2023.

Compte tenu de ses estimations des montants de ces crédits d'impôt et de l'impôt sur les sociétés pour les trois prochains exercices, la Société n'anticipe pas de décaissement au titre de l'impôt sur les

sociétés sur lequel sera intégralement imputé le crédit d'impôt recherche de chaque exercice. Elle a ainsi encaissé, au cours du troisième trimestre 2023, le solde de 3 487 milliers d'euros au titre du crédit d'impôt 2019 et devrait percevoir le remboursement du solde des crédits d'impôt non imputés comme suit : 2024 (crédit d'impôt 2018 et 2020), 2025 (crédit d'impôt 2021). 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 2023, les autres créances à caractère fiscal comprennent essentiellement la TVA récupérable pour un montant de 1 514 milliers d'euros (482 milliers d'euros au 31 décembre 2022).

NOTE 7 Comptes de régularisation actif

	2023	2022
Frais de loyers et d'assurance	649	699
Frais de location de matériel informatique	3 904	3 417
Autres charges constatées d'avance	1 189	976
Écarts de conversion actif	1 271	2 395
Total	7 014	7 488

NOTE 8 Capitaux propres

	2023	2022
Capitaux propres au 1^{er} janvier	462 746	409 973
Mouvements capital et primes d'émission	687	669
Mouvements réserves de réévaluation	916	30 356
Mouvements report à nouveau et réserves	12	-
Distributions de dividendes	(18 126)	(13 588)
Résultat net de l'exercice	22 026	35 336
Capitaux propres au 31 décembre	468 262	462 746

Note 8.1 Capital social, primes d'émission et de fusion

Le capital social au 31 décembre 2023 est de 37 832 965 euros, divisé en 37 832 965 actions d'une valeur nominale de 1,00 euro (il était de 37 788 949 euros divisé en 37 788 949 actions d'une valeur nominale de 1,00 euro, au 31 décembre 2022).

Au 1^{er} janvier 2023, le capital a été augmenté de 44 016 actions du fait de la levée d'options de souscription d'actions, soit une augmentation de 44 016 euros du capital social, assortie d'une prime d'émission totale de 642 914 euros (émission de 45 990 actions en 2022).

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 2023 et 2022.

Note 8.1 Capital social

	2023		2022	
	Nombre d'actions	Capital social (en euros)	Nombre d'actions	Capital social (en euros)
Capital social au 1 ^{er} janvier	37 788 949	37 788 949	37 742 959	37 742 959
Exercice d'options de souscription d'actions	44 016	44 016	45 990	45 990
Capital social au 31 décembre	37 832 965	37 832 965	37 788 949	37 788 949

Les actions composant le capital social sont entièrement libérées.

Note 8.1.2 Primes d'émission et de fusion

	2023	2022
Primes d'émission et de fusion au 1 ^{er} janvier	140 134	139 511
Exercice d'options de souscription d'actions	643	623
Primes d'émission et de fusion au 31 décembre	140 777	140 134

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, Daniel Harari, désormais Président-Directeur général, avait procédé à l'époque, à son initiative, à l'annulation des droits de vote double qui étaient attachés à ses actions.

L'Assemblée générale extraordinaire du 26 septembre 2014, suivant les recommandations du Conseil d'administration, avait maintenu le principe d'une action égale une voix, en dérogeant à la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 (« Loi Florange ») qui dispose que le droit de vote double pour les actions inscrites au nominatif depuis au moins deux ans au nom du même actionnaire est de droit dans les sociétés cotées, et modifié en conséquence les statuts de la Société.

De ce fait, au 31 décembre 2023, 37 639 966 actions sont assorties d'un droit de vote simple, et seules 192 999 actions (soit 0,5 % 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 2023 est en principe de 38 025 964 ; il est réduit à 37 994 555 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 2023, 329 salariés sont bénéficiaires de 1 252 951 options et 12 anciens salariés détiennent toujours 124 616 options, soit au total, 341 bénéficiaires (respectivement 318, 6 et 324 au 31 décembre 2022).

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 39 210 532 et se décompose comme suit :

- capital social : 37 832 965 actions ;
- options de souscription d'actions : 1 377 567 actions.

Chaque option donne le droit de souscrire à une action nouvelle d'une valeur nominale de 1,00 euro au prix d'exercice fixé par le Conseil d'administration le jour de son attribution. Si toutes les

options en vigueur au 31 décembre 2023 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 2023, il en résulterait une augmentation totale du capital de 1 377 567 euros, assortie d'une prime d'émission totale de 32 103 072 euros.

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 et ne peut en aucun cas être 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

	2023		2022	
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)
Options en vigueur au 1^{er} janvier	1 198 830	23,25	1 102 470	20,50
Options attribuées au cours de l'exercice	261 865	28,25	184 990	38,50
Options exercées au cours de l'exercice	(44 016)	15,61	(45 990)	14,55
Options devenues caduques et/ou annulées au cours de l'exercice	(39 112)	28,28	(42 640)	27,57
Options en vigueur au 31 décembre	1 377 567	24,31	1 198 830	23,25
- dont options exerçables	781 330	17,91	218 517	16,92
- dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir	596 237	32,69	980 313	24,66

Pour les plans attribués depuis 2016, le droit d'exercice des options est définitivement acquis, en une seule fois, au terme de la période de quatre ans allant du 1^{er} janvier de l'année d'attribution au 31 décembre de la quatrième année.

Note 8.4.2 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2023 par catégorie de bénéficiaires

	2023				
	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options	En %	Dont options exerçables	Dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir
Direction du Groupe ⁽¹⁾	13	481 039	35%	224 967	256 072
Équipe de management du Groupe	11	154 394	11%	79 423	74 971
Autres salariés	305	617 518	45%	352 324	265 194
Personnes ayant quitté la société et ayant toujours des options exerçables	12	124 616	9%	124 616	-
Total	341	1 377 567	100%	781 330	596 237

(1) Les seuls bénéficiaires sont les membres du Comité exécutif, hormis Daniel Harari, Président-Directeur général, qui ne détient pas d'option.

Note 8.4.3 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2023 par échéance et prix d'exercice

Dates d'attribution	Dates d'échéance	Nombre	Prix d'exercice (en euros)
9 juin 2016	9 juin 2024	50 759	14,50
8 juin 2017	8 juin 2025	2 024	28,25
12 juin 2018	12 juin 2026	3 585	22,25
12 juin 2019	12 juin 2027	3 678	22,50
9 juin 2020	9 juin 2028	717 873	18,00
8 juin 2021	8 juin 2029	184 531	33,50
8 juin 2022	8 juin 2030	165 305	38,50
7 juin 2023	7 juin 2031	249 812	28,25
Total		1 377 567	24,30

La ventilation par échéance d'exercice des 124 616 options détenues par des personnes ayant quitté le Groupe est la suivante : 123 122 options en 2024, 1 494 en 2025.

Note 8.4.4 Répartition des droits d'exercice restant à acquérir postérieurement au 31 décembre 2023 par les bénéficiaires d'options

Année	Nombre
2024	182 410
2025	164 759
2026	249 068
Total	596 237

Note 8.4.5 Inexistence de plans d'options en faveur du dirigeant mandataire social

Aucune option n'a été consentie à Daniel Harari, Président-Directeur général, qui, disposant de plus de 10 % du capital depuis 2000, n'a pas droit, depuis cette date, à de nouveaux plans d'options dans

le cadre de la législation française en vigueur et n'est bénéficiaire d'aucune option.

Note 8.4.6 Options attribuées en 2023

Le Conseil d'administration du 7 juin 2023 a attribué, au titre du plan d'options 2023, un maximum de 261 865 options de souscription d'actions à 218 bénéficiaires, au prix d'exercice de 28,25 euros par option, se décomposant ainsi :

- un nombre maximal de 104 359 options à 11 membres du Comité exécutif, dont l'acquisition du droit d'exercice est liée à la présence au 31 décembre 2026 et aux performances de la période 2023-2025 pour la totalité des options attribuées ;
- 36 676 options à 11 managers les plus seniors, dont l'acquisition du droit d'exercice est liée à la seule présence au 31 décembre 2026 pour la moitié des options attribuées et à la présence et aux performances 2023 pour l'autre moitié des options attribuées ; et
- 120 830 options à 196 autres managers et contributeurs individuels, dont l'acquisition du droit d'exercice est uniquement liée à la présence au 31 décembre 2026.

Le nombre définitif d'options au 31 décembre 2023 est ensuite calculé en fonction du pourcentage réel d'atteinte des objectifs fixés pour 2023, pour les options liées à la performance de leurs bénéficiaires. Il tient également compte des départs entre la date d'attribution et la fin de l'année 2023.

À la date du présent rapport, les calculs des performances réelles 2023, sur la base des comptes consolidés du Groupe, ont été réalisés pour la totalité des bénéficiaires managers les plus seniors et 8 829 options ont été annulées sur les 36 676 options qui leur avaient été initialement attribuées. Les calculs des performances des membres du Comité exécutif pour la période 2023-2025 et l'annulation des options non acquises du fait de la non-réalisation des objectifs 2023-2025 seront réalisées en 2026.

Par ailleurs, 3 224 options attribuées en 2023 sont devenues caduques, en raison du départ de six bénéficiaires.

De ce fait, au 31 décembre 2023, le nombre total d'options de souscription d'actions initialement attribuées (261 835 options à 218 bénéficiaires) a été ramené à 249 782, et le nombre de bénéficiaires à 212.

Les dix salariés du Groupe attributaires du nombre d'options le plus élevé au cours de l'exercice 2023 totalisent 107 544 options.

L'intégralité de ces options est au bénéfice de salariés du Groupe. Le seul dirigeant mandataire social exécutif, Daniel Harari, n'est bénéficiaire d'aucune option depuis 2000.

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

Le droit d'exercice de ces options par leurs bénéficiaires est définitivement acquis au terme de la période s'achevant le 31 décembre 2026 (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 à cette date). En cas de départ d'un bénéficiaire avant cette date, la totalité des options qui lui ont été attribuées deviendrait caduque.

Par exception, le droit d'exercice sera maintenu, en cas de décès ou du départ à la retraite du bénéficiaire à l'âge légal d'ouverture des droits à une pension de retraite en vigueur dans son pays. Si le décès ou le départ à la retraite intervient entre le 1er janvier de l'année suivant l'attribution et le terme de la période d'acquisition du droit d'exercice de quatre ans (soit pour les Plans 16d, 16e et 16f, entre le 1^{er} janvier 2023 et le 31 décembre 2026), le droit d'exercice sera maintenu en totalité.

Par ailleurs, 27 059 options attribuées antérieurement à 2023 sont devenues caduques en raison du départ ou de l'absence d'exercice par leurs bénéficiaires.

Note 8.4.7 Options exercées en 2023

44 016 options des différents plans d'options en vigueur au 31 décembre 2022 ont été exercées en 2023.

Date d'attribution du plan d'options	2023	
	Nombre d'options exercées	Prix de souscription par action (en euros)
12 juin 2015	13 768	13,75
9 juin 2016	22 952	14,50
8 juin 2017	284	28,25
12 juin 2018	720	22,25
12 juin 2019	6 115	22,50
9 juin 2020	177	18,00
Total	44 016	15,61

NOTE 9 Provisions pour risques et charges

	Au 1 ^{er} janvier 2023	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Au 31 décembre 2023
Provision pour perte de change	1 985	-	(899)	-	1 086
Provision pour garantie et risques techniques	759	1 009	(1 146)	-	622
Provision pour indemnités de départ à la retraite	6 593	1 680	(438)	-	7 835
Provision pour risques sociaux	532	39	(47)	(46)	478
Autres provisions pour risques	2 000	4 600	-	-	6 600
Total	11 869	7 328	(2 530)	(46)	16 621

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 2023 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 3,40 % ;
- un taux de rotation des effectifs retenu pour les salariés de moins de 50 ans de 6,91 % pour les salariés non-cadres et de 15,22 % 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.

NOTE 10 Emprunts et dettes financières

Note 10.1 Trésorerie nette / endettement net

	2023	2022
Trésorerie disponible	76 873	43 457
Équivalents de trésorerie	4 000	12 000
Emprunts et dettes financières	(98 405)	(119 784)
Endettement net / Trésorerie nette	(17 532)	(64 326)

Jusqu'au 31 mai 2021, la Société n'avait pas d'emprunt ni de dette financière. Elle a ensuite souscrit le 1^{er} juin 2021 un emprunt de 140 millions d'euros auprès de trois banques.

L'essentiel de la trésorerie est placé sur des comptes à vue et à terme rémunérés.

Note 10.2 Emprunts et dettes financières par nature et par échéance

L'emprunt souscrit par la Société le 1^{er} juin 2021, à échéance cinq ans, est remboursable par quatre tranches annuelles de 15 % et 40 % *in fine*. Il porte intérêt au taux Euribor 3 mois ou 6 mois (avec un plancher à 0 %) auquel s'ajoute une marge dépendant d'un ratio de levier, et fixée 85 points de base pour la première année et à 75 points de base pour la deuxième année.

Deux tranches de 21,0 millions d'euros chacune ont été remboursées le 1^{er} juin 2022 puis le 1^{er} juin 2023.

Au 31 décembre 2023, l'échéancier de l'emprunt se décompose comme suit :

	2023	2022
Court terme - à moins d'un an	(21 405)	(21 784)
Long terme - à plus d'un an, et moins de cinq ans	(77 000)	(98 000)
Total	(98 405)	(119 784)

Covenant

La Société s'était engagée, pendant toute la durée de l'emprunt bancaire, à respecter le 31 décembre de chaque année un unique

ratio, entre l'endettement financier net et l'EBITDA courant du Groupe (leverage ratio). Aux 31 décembre 2021, 2022 et 2023, ce ratio a été respecté.

NOTE 11 Fournisseurs et autres dettes court terme

	2023	2022
Dettes fournisseurs	24 737	18 540
Dettes fournisseurs (factures non parvenues)	10 850	12 867
Acomptes clients	11 529	10 981
Compte courant inter-compagnie / convention trésorerie	80 316	37 417
Dettes sociales	14 794	17 452
Total	142 225	97 257

NOTE 12 Comptes de régularisation passif

	2023	2022
Contrats récurrents facturés d'avance	13 531	13 588
Autres revenus différés ⁽¹⁾	793	1 420
Écarts de conversion passif	772	1 039
Total	15 096	16 047

(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 non encore encaissés 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

6. 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 :

	2023	2022
France	20 535	20 593
Export Groupe	134 280	130 261
Export hors Groupe	68 592	80 736
Total	223 406	231 590

NOTE 14 Autres produits d'exploitation

	2023	2022
Subvention d'exploitation	1	30
Transfert de charges d'exploitation	798	652
Autres produits de gestion courante	3 203	2 438
Production immobilisée	813	610
Total	4 815	3 730

En 2023 comme en 2022, la Société avait bénéficié d'une subvention de la région destinée à la formation.

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.

En 2023, la Société a constaté un produit net de 3 015 milliers d'euros relatif aux ajustements de prix de transfert (un produit net de 495 milliers d'euros en 2022).

En 2023, comme en 2022, 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

	2023	2022
Charges de personnel fixes	(73 348)	(68 763)
Charges de personnel variables ⁽¹⁾	(1 702)	(2 782)
Total	(75 050)	(71 545)

(1) Les charges de personnel variables comprennent les montants versés au titre de la prime d'intéressement (cf. note 15.3).

Note 15.1 Effectifs employés au 31 décembre

	2023	2022
Ouvriers	24	27
Employés	67	77
Techniciens	107	118
Agents de maîtrise	4	4
Cadres	698	678
Total	900	904

Note 15.2 Effectif économique au 31 décembre

	2023	2022
Effectif économique (équivalent temps plein)	881	885

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 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, six types de fonds, dont un composé uniquement d'actions de la Société, sont accessibles suivant le choix personnel des bénéficiaires.

Une participation de 420 milliers d'euros sera versée en 2024 au titre de l'exercice 2023 (une participation de 2 340 milliers d'euros a été versée en 2023 au titre de l'exercice 2022).

Intéressement

Un accord d'intéressement collectif aux résultats applicable aux salariés de la Société exclusivement a été signé pour la première fois en septembre 1984 et renouvelé périodiquement depuis. Le dernier accord, signé en juin 2023, couvre la période 2023 - 2025.

Le montant de la prime d'intéressement au titre de l'exercice 2023 s'élève à 271 milliers d'euros. Aucune prime d'intéressement n'avait été versée en 2023 au titre de 2022.

Ainsi, le total de la participation et de l'intéressement a représenté 691 milliers d'euros au titre de l'exercice 2023 (2 340 milliers d'euros au titre de 2022).

Note 15.4 Rémunération des dirigeants

À la suite de l'intégration de Gerber le 1^{er} juin 2021, l'équipe dirigeante du Groupe a été élargie pour intégrer certains des membres dirigeants de Gerber et compte, au 31 décembre 2023, 15 membres.

Les frais de personnel concernant l'équipe dirigeante du Groupe, comptabilisés en 2023, s'élèvent à 5 776 milliers d'euros (5 776 milliers d'euros en 2022) et se décomposent comme suit :

	2023	2022
Rémunération fixe	3 590	3 590
Rémunération variable	1 224	1 224
Autres avantages court terme	364	364
Avantages postérieurs à l'emploi ⁽¹⁾	20	20
Autres avantages long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	100	100
Attribution d'options de souscription d'actions ⁽¹⁾	478	478
Frais de personnel concernant l'équipe dirigeante du Groupe	5 776	5 776

(1) Le dirigeant mandataire social ne bénéficie d'aucun dispositif particulier ou avantage spécifique concernant des rémunérations différées, indemnités de départ ou engagements de retraite engageant la Société à lui verser une quelconque indemnité ou avantage s'il est mis un terme à ses fonctions, au moment de son départ en retraite ou, plus généralement, postérieurement à la fin de ses fonctions ; il ne détient par ailleurs aucune option de souscription d'actions.

Note 15.5 Rémunération des administrateurs

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale annuelle du 26 avril 2024, il sera attribué aux membres du Conseil d'administration, au titre de l'exercice 2023, une rémunération d'un montant global de 460 milliers d'euros, (431 milliers d'euros en 2022).

Les administrateurs non dirigeants encore en poste au 31 décembre 2023 ne perçoivent aucune autre forme de rémunération.

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 16 Autres charges d'exploitation

	2023	2022
Autres charges d'exploitation fixes	(37 817)	(29 375)
Autres charges d'exploitation variables	(14 294)	(18 844)
Total	(52 111)	(48 219)

NOTE 17 Dotations aux amortissements et aux provisions

	2023	2022
Dotations aux amortissements		
- immobilisations incorporelles	(2 880)	(2 043)
- immobilisations corporelles	(3 508)	(3 432)
Dotations aux provisions d'exploitation	(6 686)	(4 275)
Total	(13 074)	(9 750)

NOTE 18 Résultat financier

	2023	2022
Produits financiers	1 666	137
Charges financières	(4 126)	(1 512)
Opérations financières Groupe	961	2 689
(Dépréciation) / reprise de provisions des titres et prêts ⁽¹⁾	(72)	119
Résultat de change	37	87
Total	(1 534)	1 520

(1) Il s'agit essentiellement des mouvements de provisions sur les titres mis en équivalence et sur les autres titres de participation.

En 2023, les charges financières comprennent un montant de 4 126 milliers d'euros d'intérêts (1 475 milliers d'euros en 2022 relatifs à l'emprunt bancaire de 140 millions d'euros (cf. note 10.2).

La Société a perçu en 2023 des dividendes distribués par

certaines de ses filiales pour un montant de 3 327 milliers d'euros (3 302 milliers d'euros en 2022).

Au 31 décembre 2023, la Société ne détient aucune option de change, comme au 31 décembre 2022.

NOTE 19 Produits et charges exceptionnels

En 2023, la Société a constaté en résultat exceptionnel une perte de 182 milliers d'euros correspondant principalement à des moins-

values réalisées sur cessions d'actions détenues en propre (un gain de 23 milliers d'euros en 2022).

NOTE 20 Impôts sur les sociétés

Au 31 décembre 2023, comme au 31 décembre 2022, la Société dégage un résultat fiscal bénéficiaire.

Au 31 décembre 2023, la charge d'impôt nette de 1 880 milliers d'euros, provient principalement du montant de l'impôt sur les sociétés constaté au titre de 2023, pour un montant de 5 905 milliers d'euros sur lequel la Société impute le crédit d'impôt recherche de l'année qui s'élève à 4 333 milliers d'euros.

Au 31 décembre 2022, la charge d'impôt nette de 2 865 milliers d'euros, provenait principalement du montant de l'impôt sur les sociétés constaté au titre de 2022, pour un montant de 9 146 milliers d'euros sur lequel la Société avait imputé le crédit d'impôt recherche de l'année qui s'élevait à 6 939 milliers d'euros.

La différence correspond en 2023 et 2022 à des retenues à la source relatives à certaines redevances logiciels et à des dégrèvements d'impôts.

7. 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	
Contrats de location simple : bureaux	1 365	2 019	-	3 384
Contrats de location simple : autres ⁽¹⁾	4 347	5 783	-	10 130
Total contrats de location simple	5 712	7 802	-	13 514
Autres garanties : cautions ⁽²⁾	1 634	297	1 532	3 462

(1) Ces contrats incluent essentiellement des contrats d'abonnement de logiciels utilisés dans le système d'information du Groupe, contrats de services divers et contrats de location de 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.

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 2023.

Note 21.3 Instruments financiers de couverture du risque de change

La Société a essentiellement utilisé en 2023 et 2022 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, pour les entités historiques de Lectra. Depuis juillet 2022, elle couvre également les positions bilantielles réciproques entre les entités historiques de Gerber.

Les opérations à terme contractées par la Société sur la base des positions significatives en devises aux bilans des 31 décembre 2023 et 2022 se décomposent comme suit (couverture contre euro, sauf précision contraire) :

	2023				2022			
	Valeur en milliers de devises ⁽¹⁾	Contre-valeur en milliers d'euros ⁽²⁾	Écart de valeur ⁽³⁾	Échéances	Valeur en milliers de devises ⁽¹⁾	Contre-valeur en milliers d'euros ⁽²⁾	Écart de valeur ⁽³⁾	Échéances
USD	(29 131)	(26 654)	(291)	8 janvier 2024	(15 675)	(14 725)	(32)	6 janvier 2023
USD / CNH	6 923	6 350	86	8 janvier 2024	8 725	8 180	5	6 janvier 2023
CNH	39 509	5 039	17	8 janvier 2024	39 310	5 286	(40)	6 janvier 2023
GBP	(2 191)	(2 528)	(8)	8 janvier 2024	(1 543)	(1 745)	(5)	6 janvier 2023
GBP / CNH	(309)	(358)	(2)	8 janvier 2024	(341)	(384)	(13)	6 janvier 2023
HKD	(2 721)	(317)	(2)	8 janvier 2024	(493)	(59)	0	6 janvier 2023
JPY	(318 783)	(2 043)	(4)	9 janvier 2024	(256 030)	(1 797)	23	6 janvier 2023
Autres devises	na	(4 762)	(26)	8 janvier 2024	na	(2 955)	(5)	5 et 6 janvier 2023
TOTAL		(25 274)	(230)			(8 199)	(66)	

(1) Pour chaque devise, solde net des ventes et (achats) à terme contre euros.

(2) Contre-valeur des contrats à terme aux taux historiques.

(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

L'exposition de la Société aux variations de taux d'intérêt est essentiellement l'exposition à un risque de flux de trésorerie lié à l'emprunt à taux variable.

La Société n'a en effet pas couvert, par aucun instrument, l'emprunt de 140 millions (initialement) d'euros souscrit le 1^{er} juin 2021.

L'objectif de la Société est de réduire son coût de financement en limitant l'impact des variations de taux d'intérêt sur son compte de résultat : ces taux sont donc suivis régulièrement, et la Société utilisera au besoin des instruments financiers propres au marché des taux (swaps de taux d'intérêt, options...).

Note 21.5 AUTRES ENGAGEMENTS FINANCIERS

En 2019, dans le cadre de l'acquisition de 70 % du capital et des droits de vote de la société belge Retviews SA et de sa filiale roumaine Retviews Bucharest SRL, la Société s'était engagée à acquérir le solde du capital et des droits de vote en trois fois en juillet 2020, juillet 2021 et juillet 2022 pour des montants, respectivement, d'environ 0,9 fois le chiffre d'affaires 2020, 0,7 fois le chiffre d'affaires 2021 et 0,5 fois le chiffre d'affaires 2022. Les acquisitions progressives par tranche de 10 % ont été réalisées comme initialement prévu, et la Société détient désormais 100 % du capital et des droits de vote depuis le 1^{er} juillet 2022.

En 2021, dans le cadre des acquisitions de 80 % de Neteven et de 60 % de Gemini, la Société s'était également engagée à acquérir le solde du capital et des droits de vote, en 2025 pour Neteven, et en deux fois pour Gemini (2024 et 2026).

En 2023, l'acquisition de 50,5 % de TextileGenesis s'est accompagnée d'un engagement de rachat du solde du capital et des droits de vote, en deux fois (janvier 2026 et janvier 2028).

NOTE 22 Filiales et participations

Renseignements concernant les filiales et les participations

Sociétés	Pays	% d'intérêt et de contrôle	Capitaux propres	Valeurs brutes des titres de participations
Filiales commerciales				
Lectra South Africa (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100,0	619	244
Lectra Deutschland GmbH	Allemagne	99,9	15 536	2 515
Lectra Australia Pty Ltd	Australie	100,0	466	90
Lectra Benelux NV	Belgique	99,9	3 670	466
Retviews SA	Belgique	100,0	1 387	11 955
Lectra Brasil Ltda	Brésil	100,0	2 433	4 873
Lectra Canada Inc.	Canada	100,0	(2 179)	101
Lectra Systems (Shanghai) Co. Ltd	Chine	100,0	6 194	2 094
Lectra Hong Kong Ltd	Chine	99,9	(554)	0
Lectra Suzhou equipment manufacturing co Ltd	Chine	100,0	572	500
Lectra Korea Ltd	Corée du Sud	100,0	1 912	847
Lectra Danmark A/S	Danemark	100,0	426	139
Lectra Sistemas Española SAU	Espagne	100,0	1 266	59
Lectra Baltic Oü	Estonie	100,0	1 076	100
Lectra USA Inc.	États-Unis	100,0	18 914	3 623
Knife Holding Corporation Inc.	États-Unis	100,0	375 493	296 588
Lectra Suomi Oy	Finlande	100,0	343	86
Neteven S.A.	France	87,0	11 153	13 066
Lectra Technologies India Private Ltd	Inde	100,0	645	291
Lectra Italia SpA	Italie	100,0	26 466	3 227
Kubix Lab Srl	Italie	100,0	295	7 178
Lectra Japan Ltd	Japon	100,0	1 057	60
Lectra Maroc Sarl	Maroc	99,4	1 690	145
TextileGenesis B.V	Pays-Bas	51,0	14 853	15 160
Lectra Systèmes SA de CV	Mexique	100,0	12 933	1 053
Lectra Portugal Lda	Portugal	99,9	1 460	458
Retviews Bucharest SRL	Roumanie	100,0	408	0
Gemini CAD Systems S.A.	Roumanie	60,0	10 745	9 396
Lectra UK Ltd	Royaume-Uni	99,9	2 722	1 379
Lectra Sverige AB	Suède	100,0	731	240
Lectra Taiwan Co. Ltd	Taiwan	100,0	(243)	88
Lectra Tunisie SA	Tunisie	99,8	849	35
Lectra Tunisie CP SARL	Tunisie	100,0	586	69
Glengo Lectra Teknoloji AS	Turquie	75,0	1 987	2 779
Công Ty TNHH Lectra Vietnam	Vietnam	100,0	997	442
Lectra Chile SA	Chili	99,9	644	43
Lectra Philippines Inc.	Philippines	99,8	1	0
Lectra Russia OOO	Russie	100,0	(0)	17
Lectra Singapore Pte Ltd	Singapour	100,0	1 053	2 193
Écart de réévaluation				140 654
TOTAL				522 255

Chiffre d'affaires des filiales

	Chiffre d'affaires juridique
Filiales Europe	143 594
Filiales Amériques	186 256
Filiales Asie / Moyen-Orient	105 097
Filiales Afrique	15 367
Total	450 314

Titres de participation

	Montant brut au bilan
Titres mis en en équivalence (dont écart de réévaluation)	520 000
Autres titres de participation	2 255
Total	522 255

Échéances des créances et des dettes avec les filiales

Créances	Montant brut au bilan	À moins de un an	À plus de un an
Prêts	3 636	-	3 636
Clients et comptes rattachés	16 025	16 025	-
Acomptes fournisseurs	275	275	-
Total	19 936	16 300	3 636

Dettes	Montant brut au bilan	À moins de un an	À plus de un an
Fournisseurs et comptes rattachés	12 998	12 998	-
Acomptes clients	5 406	5 406	-
Compte courant inter-compagnie / convention trésorerie	80 316	80 316	-
Total	98 720	98 720	-

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

(Exercice clos le 31 décembre 2023)

LECTRA S.A.

16-18, rue Chalgrin
75016 PARIS

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société LECTRA S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2023 tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1^{er} janvier 2023 à la date d'émission de notre rapport, et, notamment, nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Reconnaissance du chiffre d'affaires des équipements et pilotes associés à l'export

(Note « Chiffre d'affaires » incluse dans les règles et méthodes comptables et note 13 de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié

La société conçoit, produit et distribue des solutions technologiques complètes et intégrées (équipements de découpe automatique et logiciels) ainsi que l'accompagnement associé tels que des services d'assistance, de maintenance technique, de support à distance, de formation et Conseil ainsi que la vente de pièces de rechange et consommables.

Pour l'exercice 2023, le chiffre d'affaires de la société s'élève à € 223,4 millions. La majeure partie des ventes d'équipements de découpe automatique et de leurs logiciels embarqués appelés « pilotes » s'effectue à l'étranger.

Les modalités de transfert des risques et avantages de ces ventes, décrites dans la note « Chiffre d'affaires » incluse dans les règles et méthodes comptables de l'annexe aux comptes annuels, diffèrent selon les destinations et les clients. Compte tenu de la multiplicité de ces conditions, il existe un risque d'erreur dans la détermination de la date de reconnaissance du chiffre d'affaires, en particulier autour de la date de clôture de l'exercice.

Nous avons ainsi considéré que la reconnaissance du chiffre d'affaires des équipements et pilotes associés à l'export autour de la date de clôture de l'exercice est un point clé de l'audit en raison des éléments suivants :

- sa contribution significative dans les comptes de la société ;
- l'importance et la multiplicité des incoterms pour apprécier la date du transfert des risques et avantages telle que déterminée selon les termes des contrats de vente ;
- la saisonnalité des ventes, avec un pic d'activité à chaque fin de trimestre ;
- de délais de transport pouvant aller de quelques jours à quelques semaines selon les destinations.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Nos travaux ont notamment consisté à :

- mettre à jour notre compréhension du processus lié à la comptabilisation des différents flux de chiffre d'affaires ;
- évaluer les procédures de contrôle interne, identifier les principaux contrôles manuels pertinents pour notre audit et tester leur conception et efficacité opérationnelle ;
- identifier et tester, avec l'aide de nos spécialistes informatiques, la conception et l'efficacité des contrôles automatiques intégrés dans les systèmes d'information impactant la reconnaissance du chiffre d'affaires et pertinents pour notre audit ;
- sur la base d'un échantillon sélectionné de ventes d'équipements et de leurs logiciels pilotes associés, à l'export de fin décembre 2023 :
 - rapprocher les factures émises des contrats correspondants et des documents de livraison sous-tendant la facture ;
 - vérifier la correcte prise en compte des incoterms ;
- vérifier le caractère approprié de l'information présentée dans la note « Chiffre d'affaires » incluse dans les règles et méthodes

comptables et la note 13 de l'annexe aux comptes annuels de la société.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

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 autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués 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 entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n°2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur général et du Directeur financier.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société LECTRA S.A. par l'Assemblée générale du 28 juin 1990 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 22 mai 1996 pour le cabinet KPMG S.A.

Au 31 décembre 2023, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la 34^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG S.A. dans la 28^{ème} année.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Mérignac, le 1^{er} mars 2024

PricewaterhouseCoopers Audit
Flora Camp

KPMG SA
Aurélie Lalanne

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

(Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023)

LECTRA S.A.

16-18, rue Chalgrin
75016 PARIS

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes 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. 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 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 déjà approuvées 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 SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue 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 DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'Assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Mérignac, le 1^{er} mars 2024

PricewaterhouseCoopers Audit
Flora Camp

KPMG SA
Aurélie Lalanne

06 RESPONSABLES DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL ET DU CONTRÔLE DES COMPTES

1. Attestation des responsables du 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 figurant en pages 7 à 36 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 elles sont confrontées. »

Paris, le 29 mars 2024

Daniel Harari
Président-Directeur général

Olivier du Chesnay
Directeur financier

2. Responsables du contrôle des comptes

Commissaires aux comptes titulaires

PricewaterhouseCoopers Audit
Représenté par Madame Flora Camp
Crystal Park
63, rue de Villiers
92208 Neuilly sur Seine Cedex

Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée
générale statuant sur les comptes
de l'exercice 2025

KPMG SA
Représenté par Madame Aurélie Lalanne
Domaine Pelus
11, rue Archimède
33700 Mérignac

Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée
générale statuant sur les comptes
de l'exercice 2025

LECTRA

We pioneer. You lead.

NOUS CONTACTER

Par courrier :

Lectra
Relations Investisseurs
16-18, rue Chalgrin
75016 Paris

Par mail :

relations.investisseurs@lectra.com

Notre site Internet :

www.lectra.com