

Rapport Financier Annuel

20
—
25

LECTRA

We pioneer. You lead.

Sommaire général

Présentation générale du Groupe **3**

La vision de Daniel Harari, Président-Directeur général	3
Chiffres clés 2025	5
Modèle d'affaires	7
À propos de Lectra	8

1 Rapport de gestion **17**

1.1 Synthèse de l'année 2025	18
1.2 Feuille de route stratégique 2023-2025 : bilan	20
1.3 Environnement de contrôle et facteurs de risques	24
1.4 Engagements hors bilan	32
1.5 Activité de recherche et développement	32
1.6 Informations en matière de durabilité (Rapport de durabilité)	32
1.7 Société mère	33
1.8 Affectation du résultat	34
1.9 Capital social - Actionnariat - Bourse	35
1.10 Programme de rachat d'actions	38
1.11 Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice	40
1.12 Calendrier financier 2026	40
1.13 Une vision de long terme	40
1.14 Feuille de route stratégique 2026-2028 : LECTRA 4.0 à pleine puissance	42
1.15 Perspectives	43
1.16 Résultats financiers des cinq derniers exercices	44
1.17 Complément d'information sur les comptes consolidés	45

2 Rapport de durabilité **48**

2.1 À propos de ce rapport de durabilité - ESRS 2	56
2.2 Environnement	71
2.3 Social	100
2.4 Conduite des affaires	117
2.5 Annexes	125
2.6 Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852	144

3 Rapport sur le gouvernement d'entreprise **147**

3.1 Organes d'administration et de direction	148
3.2 Rémunérations et avantages des mandataires sociaux	179
3.3 Mesures préventives des abus de marché	188
3.4 Dispositif relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	189
3.5 Conventions réglementées et courantes	190
3.6 Autorisations et délégations financières	191
3.7 Participation des actionnaires aux assemblées générales	191
3.8 Informations sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	192

4 Comptes consolidés **193**

4.1 État de la situation financière consolidée	194
4.2 Compte de résultat consolidé	195
4.3 Tableau des flux de trésorerie consolidés	196
4.4 Variation des capitaux propres consolidés	197
4.5 Notes sur l'état de la situation financière consolidée ..	211
4.6 Notes sur le compte de résultat consolidé	232
4.7 Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés ..	238
4.8 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	239

5 Comptes annuels de la Société mère **243**

5.1 Bilan	244
5.2 Compte de résultat	246
5.3 Tableau des flux de trésorerie	247
5.4 Annexe aux comptes de la Société mère	248
5.5 Notes sur le bilan	251
5.6 Notes sur le compte de résultat	261
5.7 Informations complémentaires	264
5.8 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	267
5.9 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	271

6 Responsables du Rapport financier annuel et du contrôle des comptes **272**

6.1 Attestation des responsables du Rapport financier annuel	272
6.2 Responsables du contrôle des informations comptables, financières et en matière de durabilité ...	272

Ce Rapport financier annuel 2025 est une reproduction au format .pdf de la version officielle du Rapport financier annuel 2025 au format ESEF (European Single Electronic Format) déposé auprès de l'AMF le 27 mars 2026 et disponible sur notre site Internet www.lectra.com



Le mot de Daniel Harari Président-Directeur général

En 2025, Lectra a poursuivi sa transformation et renforcé la solidité de son modèle d'affaires dans une conjoncture économique et géopolitique d'une grande complexité, marquée par une forte volatilité et un attentisme accru de nos clients.

Le chiffre d'affaires s'est établi à 506,7 millions d'euros, l'EBITDA courant à 79,7 millions d'euros et l'ARR a atteint près de 100 millions d'euros, en croissance de 14 %.

Une stratégie et des fondamentaux solides

Les fondamentaux de Lectra se sont encore renforcés en 2025. Les revenus récurrents représentent désormais 75 % de l'activité, la couverture des frais fixes par la marge brute des activités récurrentes atteint 96 %, le *cash-flow* libre s'élève à 57 millions d'euros et l'endettement demeure maîtrisé.

Dans un contexte où les décisions d'investissement en équipements restent sensibles aux incertitudes, nos équipes ont maintenu un dialogue étroit avec les clients, les accompagnant dans leurs projets et consolidant la position de Lectra comme partenaire stratégique de long terme.

Le SaaS, moteur de croissance et de création de valeur à long terme

Le SaaS constitue aujourd'hui le premier moteur de croissance et de rentabilité de Lectra. Les investissements soutenus en recherche et développement, notamment dans l'intelligence artificielle, le *cloud* et la *data*, ont permis, en 2025, le lancement de Valia, une innovation majeure et unique. Avec les autres offres SaaS du Groupe - Launchmetrics, Kubix Link, TextileGenesis notamment - elle vient renforcer durablement la récurrence des revenus, la différenciation technologique et le potentiel de création de valeur à long terme de Lectra.

Une feuille de route 2026-2028 dans la continuité de la stratégie Lectra 4.0

Entre 2023 et 2025, Lectra a franchi des étapes déterminantes dans la concrétisation de sa vision Lectra 4.0. La feuille de route stratégique pour la période 2026-2028 ouvre un nouveau cycle de création de valeur, dans un écosystème où l'Industrie 4.0 n'est plus une vision, mais devient une réalité opérationnelle. La valeur de Lectra repose sur la combinaison unique de solutions industrielles éprouvées et de modèles SaaS créateurs de récurrence et de différenciation.

Des perspectives de croissance rentable et durable à horizon 2028

Dans le cadre de cette feuille de route, à données comparables, Lectra anticipe une croissance annuelle moyenne de l'ARR SaaS d'environ 15 %, contribuant à une progression du chiffre d'affaires des contrats récurrents comprise entre +5 % et +8 % par an. La marge d'EBITDA devrait s'améliorer de 120 à 180 points de base par an, grâce à un contrôle strict des frais, dans l'hypothèse d'une stabilité des commandes d'équipements et du chiffre d'affaires des consommables et pièces, hors inflation.

La trajectoire traduit l'ambition du Groupe de construire une croissance rentable, prévisible et durable.

De nouvelles avancées en matière de durabilité

Dans un contexte d'accélération des enjeux de durabilité, Lectra réaffirme son ambition d'être un acteur responsable et exemplaire. Depuis notre adhésion au Pacte mondial des Nations Unies en 2023, nous nous engageons à respecter ses dix principes fondateurs et à contribuer activement aux Objectifs de Développement Durable. Cette année, nous franchissons une nouvelle étape en structurant nos engagements autour de la Transformation, du Talent et de la Transparence : ils guident nos actions et renforcent notre rôle de facilitateur de durabilité auprès de l'ensemble des parties prenantes.

J'espère que la lecture de ce rapport vous apportera une vision claire de notre performance, de nos engagements et de nos perspectives.

Daniel Harari

Président-Directeur général

Chez Lectra, nous accélérons la transformation et le succès de nos clients dans un monde en perpétuel mouvement, grâce aux **technologies clés de l'industrie 4.0**

À la pointe de l'innovation depuis sa création en 1973, Lectra propose des solutions technologiques d'intelligence industrielle combinant logiciels en mode SaaS, équipements de découpe, données et services associés, aux acteurs de la mode, de l'automobile et de l'ameublement.



AI/GenAI



IoT



Cloud



Data



Chiffres clés 2025*

506,7 M€

chiffre d'affaires
-2 % vs 2024

89,3 M€

chiffre d'affaires SaaS
+14 % vs 2024

25,6 M€

résultat net

360,3 M€

capitaux propres
au 31/12/2025

75 %

chiffre d'affaires
récurrent

13,8 % du CA

investissements
R&D

0,35 €/action

dividende proposé
pour 2025

21,3 M€

endettement net

Indicateurs alternatifs de performance 2025*

97,2 M€

ARR
+14 % vs 2024

96 % du CA

ratio de sécurité

79,7 M€

EBITDA courant
-8 % vs 2024 .
soit 15,7 % du CA

57 M€

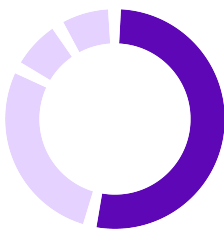
cash-flow libre courant

* Variations à données comparables

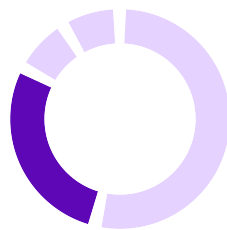
Définitions cf. note 2.27 de l'annexe aux comptes consolidés

Répartition du chiffre d'affaires

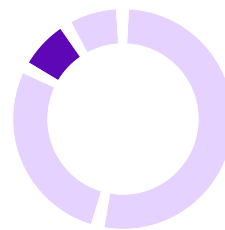
Licences perpétuelles de logiciel, équipements et leurs logiciels et services non récurrents



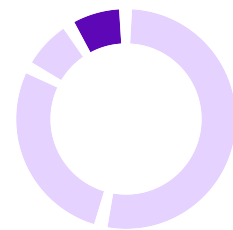
55 %
Mode



28 %
Automobile



6 %
Ameublement



11 %
Autres industries
(signalétique, marine,
aéronautique..)

Une présence mondiale

25 000+

clients

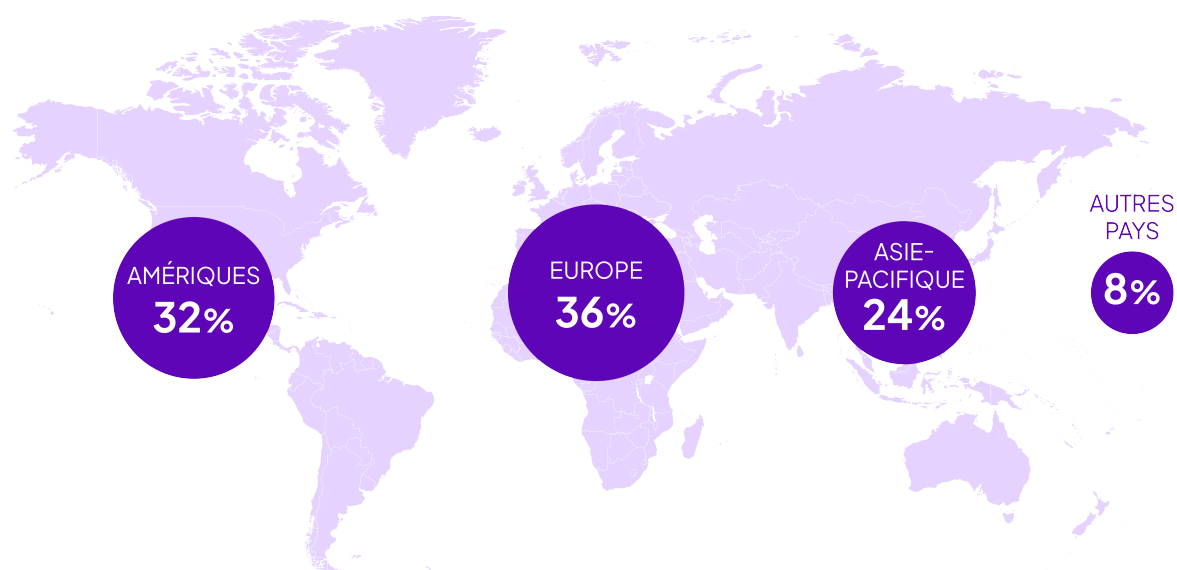
9 000

équipements
connectés

93%

du chiffre d'affaires
réalisé hors France

Répartition géographique du chiffre d'affaires total



100+

pays

78

filiales

2 800

collaborateurs

12

Centres d'expertises
internationaux
(« Expertise
centers »)

5

Centres d'expérience
client

- Atlanta
- Bordeaux-Cestas
- Milan
- Shanghai
- Tolland

1

Innovation Lab

- Bordeaux-Cestas

3

Sites de production

- Bordeaux-Cestas (France)
- Suzhou (Chine)
- Tolland (USA)

LECTRA

Le modèle d'affaires

Valeurs

Faire preuve d'ouverture d'esprit | Être un partenaire de confiance | Innover avec ardeur

Ressources

Un savoir-faire industriel et SaaS unique

- Une vision pionnière
- **13,8%** du chiffre d'affaires investis en R&D en 2025
- **3** sites de production : Bordeaux Cestas (France), Suzhou (Chine), Tolland (Etats-Unis)



Des collaborateurs passionnés

- **2 800+** collaborateurs
- **25%** des collaborateurs dédiés à l'innovation
- The Lectra Way : une culture commune en accord avec la stratégie et les valeurs de l'entreprise



Une situation financière solide

- **75%** de chiffre d'affaires récurrent
- **96%** de ratio de sécurité ⁽¹⁾
- Besoin en fonds de roulement négatif
- Cash-flow libre significatif



Une gouvernance rigoureuse

- **6** Comités spécialisés au sein du Conseil d'administration
- **71%** d'administrateurs indépendants

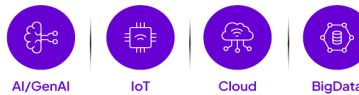


Stratégie

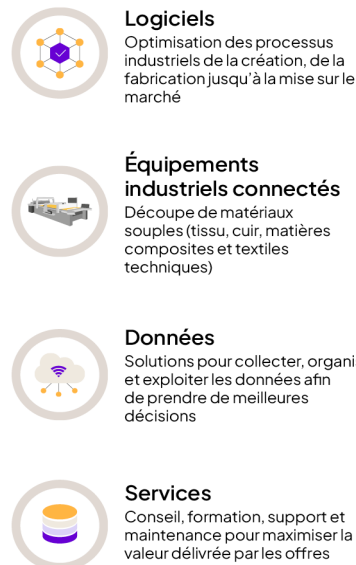
5 piliers de la stratégie Lectra 4.0 :



4 technologies de pointe :



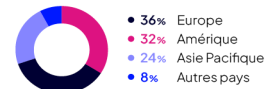
1 offre combinant :



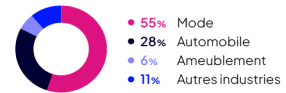
Création de valeur

Les clients

- **64%** CSAT ⁽²⁾ / + 2 points vs 2024
- Chiffre d'affaires par région :



- Chiffre d'affaires par marché :



- **ARR** ⁽³⁾ : 97 millions d'euros

Les fournisseurs

- **92%** des fournisseurs pour la production sont locaux
- **90%** des achats s'inscrivent dans le cadre de la charte des achats responsables

Les collaborateurs

- **100%** des collaborateurs formés en 2025
- **26%** des postes pourvus grâce à la mobilité interne
- **39%** de femmes au sein des instances dirigeantes du Groupe pour un taux de mixité de **43%**
- **62%** de taux d'engagement (Source : enquête annuelle Your Voice)

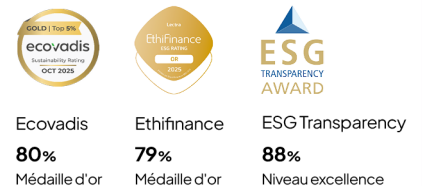
Les actionnaires

- Un modèle économique résilient
- Une politique de dividendes attractive : **0,35€** / action proposé pour 2025

L'impact environnemental

- Bilan carbone (Scopes 1, 2 et 3) : **-53%** de tonnes de CO₂ rejetées vs 2022
- Des offres permettant la diminution de l'impact environnemental des clients

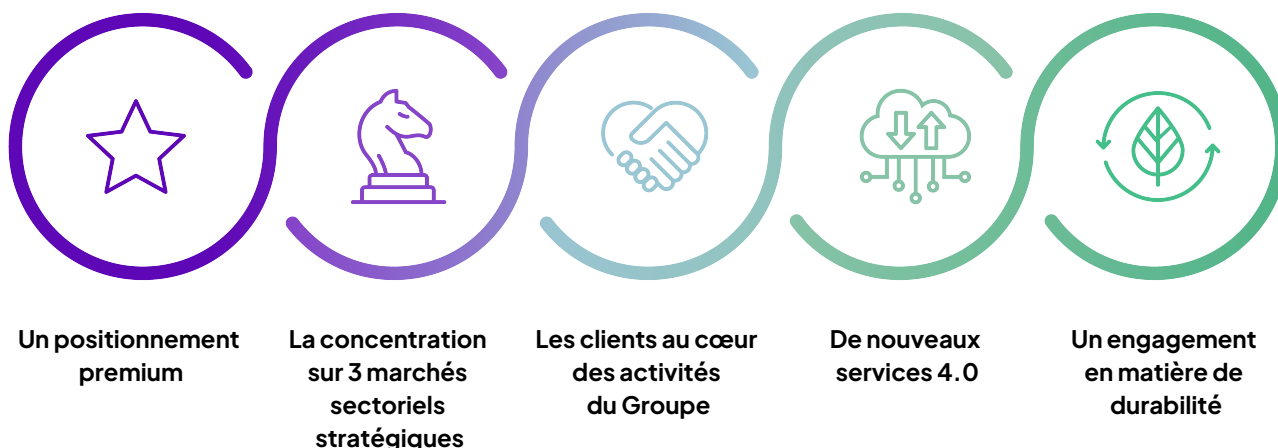
La reconnaissance



⁽¹⁾ Ratio de sécurité : part des frais fixes couverte par la marge brute dégagée par le chiffre d'affaires récurrent ⁽²⁾ CSAT = Customer Satisfaction Score ⁽³⁾ Annual Recurring Revenue

La stratégie Lectra 4.0, une vision long terme

Initiée en 2017, la stratégie Lectra 4.0 a pour objectif de positionner notre Groupe comme un **acteur incontournable de l'Industrie 4.0** sur nos trois marchés stratégiques, la mode, l'automobile et l'ameublement, à l'horizon 2030. Elle repose sur cinq piliers :



Nos fondamentaux financiers particulièrement solides nous permettent d'exécuter cette stratégie sereinement

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 augmentation du chiffre d'affaires récurrent (75 % du chiffre d'affaires total vs 72 % en 2024) permettant le renforcement du ratio de sécurité* (96 %)

La génération d'un cash-flow libre annuel important, largement supérieur au résultat net

* Définitions cf. note 2.27 de l'annexe aux comptes consolidés

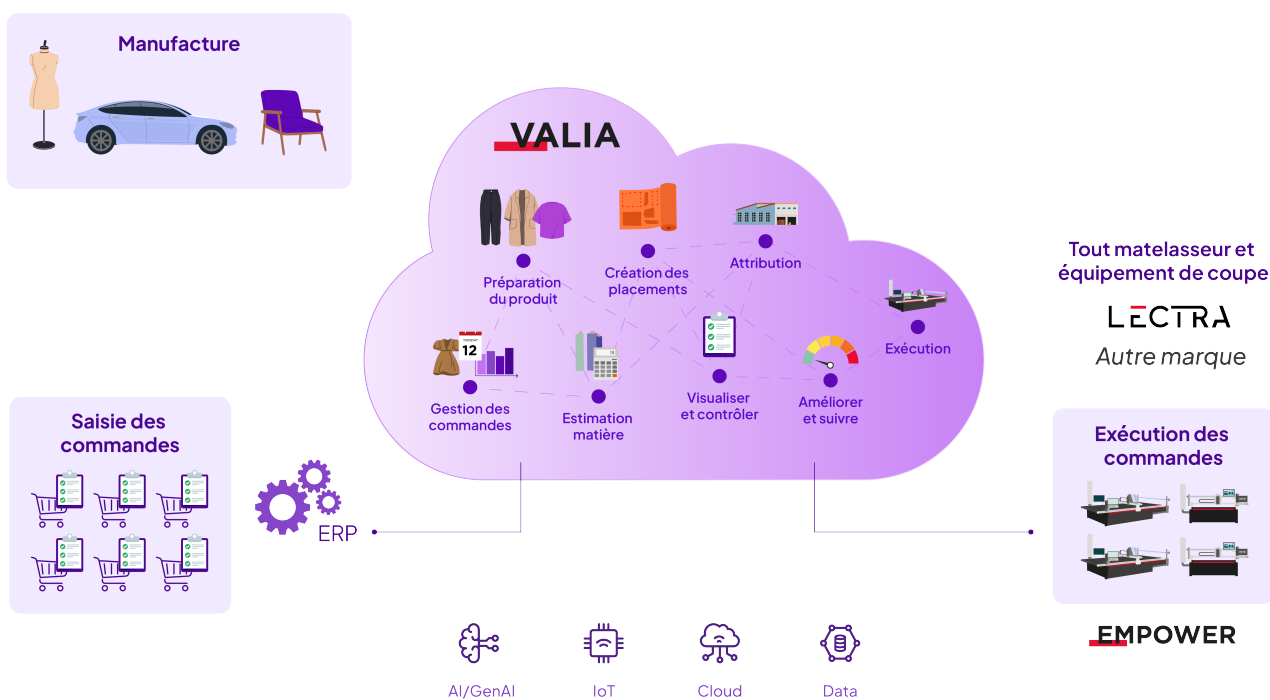
Notre offre inégalée combine savoir-faire industriel et SaaS au service de la performance

S'appuyant sur une politique d'investissements soutenus en R&D depuis plusieurs décennies (dont 430 M€ depuis 10 ans) et une vision pionnière de l'Industrie 4.0, Lectra propose aujourd'hui une offre sans équivalent, fondée sur l'alliance étroite entre son savoir-faire industriel et ses solutions SaaS intelligentes.

Notre offre **Manufacture** pour la mode, l'automobile et l'ameublement combine solutions SaaS, équipements de découpe, services et exploitation des données enrichie par l'IA.

Au cœur de cette transformation, **Valia** incarne notre vision d'une industrie plus intelligente et plus agile. Révolution pour la production, Valia dépasse la simple exécution pour intégrer la préparation, la planification et l'allocation des ordres de production, permettant de digitaliser et d'automatiser les étapes du processus industriel, d'optimiser les ressources et d'**accélérer la transformation vers l'usine 4.0**.

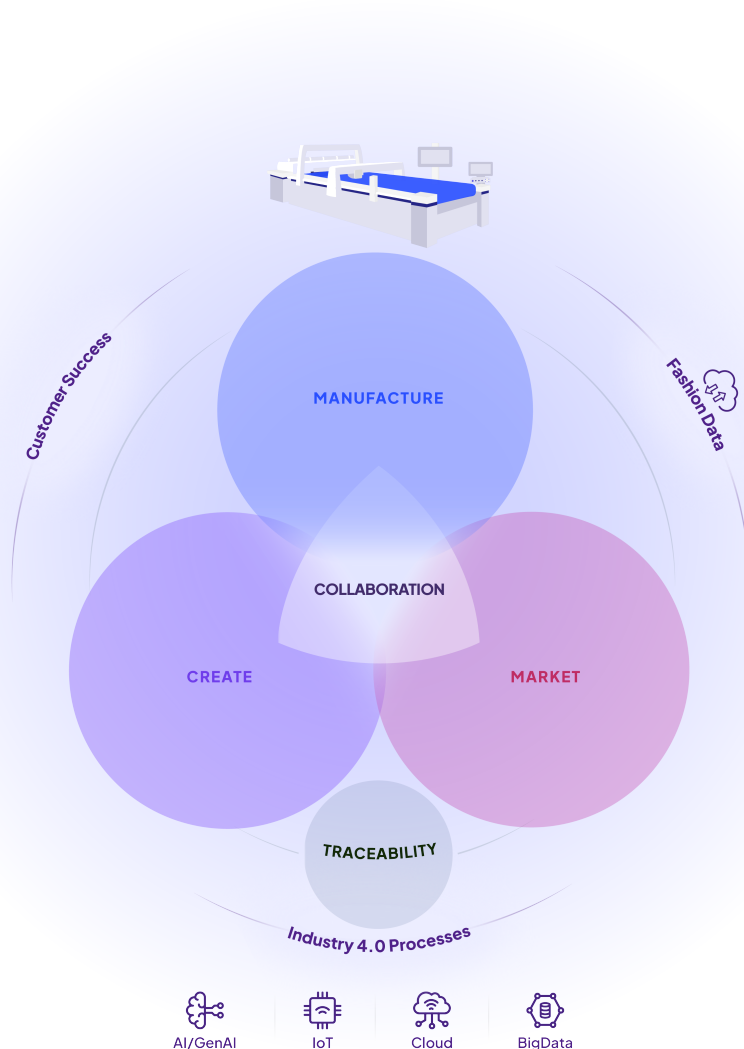
Contrat de maintenance innovant, Empower complète Valia, et illustre le passage d'un modèle d'engagement de moyens à un modèle d'engagement de résultats, but ultime de l'Industrie 4.0.



Une **offre étendue pour la mode** complétant l'offre Manufacture, composée de logiciels de CAO et de logiciels SaaS qui facilitent la collaboration, la prise de décision, le renforcement du positionnement des marques et assurent la traçabilité des produits.

L'industrie de la mode se trouve à un tournant décisif, confrontée à des bouleversements sans précédent. Pour réussir, les entreprises du secteur de la mode doivent entamer dès aujourd'hui un processus de transformation.

Nous accompagnons nos clients en interconnectant les grands domaines d'action — la création, la fabrication, la mise sur le marché, la collaboration et la traçabilité — grâce à des solutions intégrées, automatisées et collaboratives, conçues pour soutenir la croissance durable des entreprises de mode.



Notre position en 2025 : un leader solide, mondial et résilient, prêt à écrire un nouveau chapitre de sa stratégie

À fin 2025, l'entreprise a franchi une étape décisive dans la mise en œuvre de sa stratégie Lectra 4.0, confirmant la solidité de son modèle économique et la pertinence de ses choix stratégiques.



Clientèle prestigieuse dans plus de 100 pays



Réussite client au cœur de nos activités : plus de 800 personnes dédiées accompagnent les clients au quotidien



Leadership technologique fort

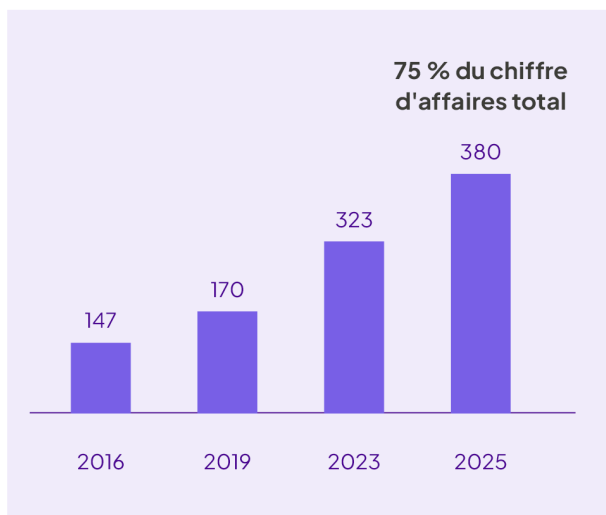


Offre unique en accord avec les besoins des clients



À la point de la durabilité et de la conformité

Chiffre d'affaires récurrent
en millions d'euros



ARR SaaS*

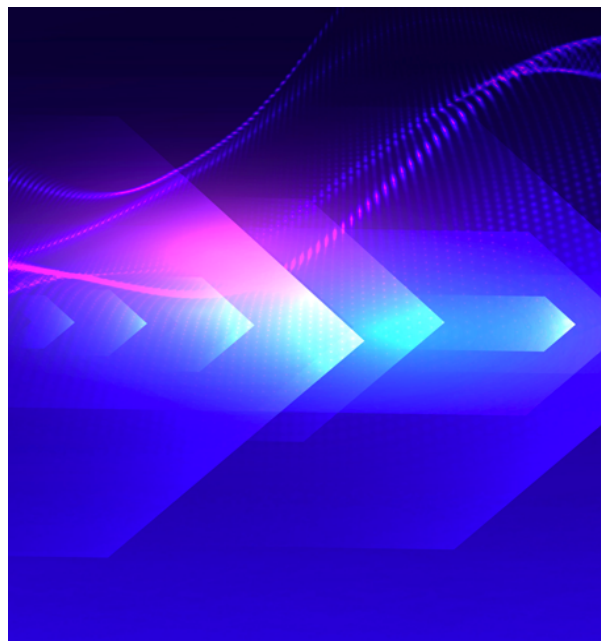


*Définitions cf. note 2.27 de l'annexe aux comptes consolidés

L'industrie 4.0 n'est plus une vision, elle est une réalité

Avec une stratégie mise en œuvre au travers de feuilles de route successives de trois ans, nous entrons en 2026 dans la quatrième feuille de route.

Entre 2026 et 2028, nous déploierons pleinement notre modèle digital et connecté, exploitant les **innovations** et les **synergies** développées au cours des dix dernières années. Désormais, l'ambition est d'apporter encore plus de valeur à nos clients en maximisant l'impact de nos solutions innovantes déjà disponibles.



Trois ambitions pour la période



Faire de Valia le fer de lance de l'offre Manufacture

En réinventant les standards industriels grâce à des technologies (telles que l'intelligence artificielle) et processus de pointe qui transforment la performance.



Accélérer l'essor du modèle SaaS

Afin de positionner nos solutions logicielles comme un levier durable de création de valeur pour nos clients et de soutenir une croissance rentable et maîtrisée pour Lectra.



Renforcer l'excellence opérationnelle

En optimisant les processus, les systèmes d'information et les ressources humaines, pour offrir aux clients une expérience fluide, performante et créatrice de valeur.

Plus de 50 ans d'innovation

L'innovation et la R&D sont au cœur de notre stratégie, avec des investissements conséquents : **plus de 12 %** du chiffre d'affaires et près de 25 % de nos effectifs y sont dédiés chaque année.

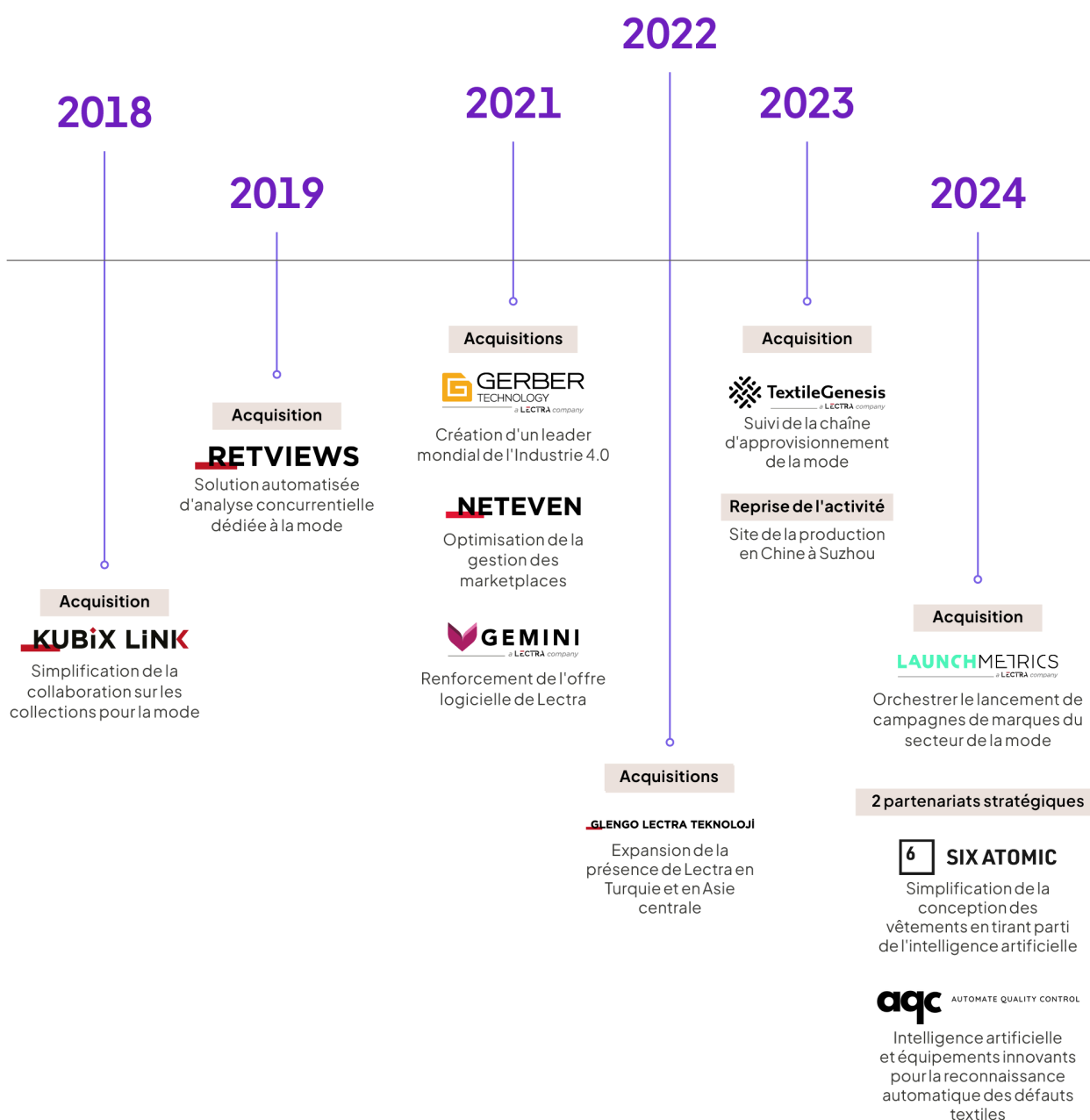
Toutes nos nouvelles offres logicielles sont proposées exclusivement en mode SaaS depuis 2018. Ce modèle a été largement adopté par nos clients, comme en témoigne le chiffre d'affaires SaaS atteignant **89 millions d'euros** (soit 18 % du chiffre d'affaires total au 31 décembre 2025).

The image displays a central blue dress against a purple background with a network diagram. Surrounding the dress are several digital interfaces:

- Top Left:** A 'GOTS CERTIFIED' logo with a checkmark.
- Top Right:** A 'KUBIX LINK' mood board for 'Spring/Summer 2026 - Womens - RTW - LECTRA COLLECTION'. It includes mood boards like 'Cuba Island theme', 'Summer brights', and 'Sunny tropics', and an 'Inspiration' section with images of clothing styles like 'White cover up', 'Cut out', 'One shoulder', and 'Loose fitting'. Below is an 'Assortment' section with product images and IDs.
- Bottom Left:** A 'TextileGenesis' supply chain map showing a global network of nodes. A legend below the map identifies roles such as 'Raw material source', 'Recycler', 'Farm', 'U.S. Cotton Trust Protocol', 'Spinnings', 'Fabric mill', 'Dyeing and finishing', 'Finished Product Supplier', 'Trader', 'Spinnings', 'Raw wool (biob) producer', 'Ginning mill', and 'Supima'. A 'Brand/Assortment' form is also visible with fields for 'The supplier', 'Purchase order', 'Style name', and 'Article number', and a 'SUMMIT' button.
- Bottom Right:** A 'LAUNCHMETRICS' social media report titled 'MENTIONS SOCIAL MEDIA'. It lists mentions for TikTok (324), Instagram (325), WeChat (255), Weibo (187), and RED (251). A prominent green box indicates a 'MEDIA IMPACT VALUE' of '\$7.9M'.

Des opérations de croissance externe réussies

Depuis 2018, nous avons réalisé **neuf acquisitions** et **deux partenariats stratégiques**. Ces opérations nous ont permis de consolider nos parts de marché avec l'intégration d'entreprises qui opèrent dans les mêmes industries et d'accéder à des offres et des briques technologiques qui complètent notre portefeuille.



Nous assurons le succès de nos clients



Dans la dynamique de notre démarche **Customer Success**, nos équipes œuvrent en permanence pour améliorer la performance de nos clients. Toutes les étapes de notre relation avec chacun d'eux, de la prospection à l'accompagnement continu, sont analysées minutieusement avec, en complément, une évaluation régulière de leur satisfaction.

Notre objectif est de garantir une utilisation optimale des solutions Lectra. En particulier, nous renforçons notre soutien aux utilisateurs de logiciels en mode SaaS en déployant des Customer Success managers. Leur mission : **maximiser l'utilisation de ces nouvelles solutions.**

Au total, plus de **800 collaborateurs**, soit près de 30 % de nos effectifs, travaillent quotidiennement à favoriser le succès de nos clients, à faciliter leur transformation digitale et à accélérer leur transition vers l'industrie 4.0.



Un engagement de durabilité fort depuis des décennies

Acteur engagé en matière de durabilité, notre ambition est de **créer un impact positif durable pour nos clients et nos équipes**. En stimulant la transformation, en cultivant les talents et en favorisant la transparence, nous donnons les moyens d'agir aux leaders de nos marchés et construisons des relations de travail positives.

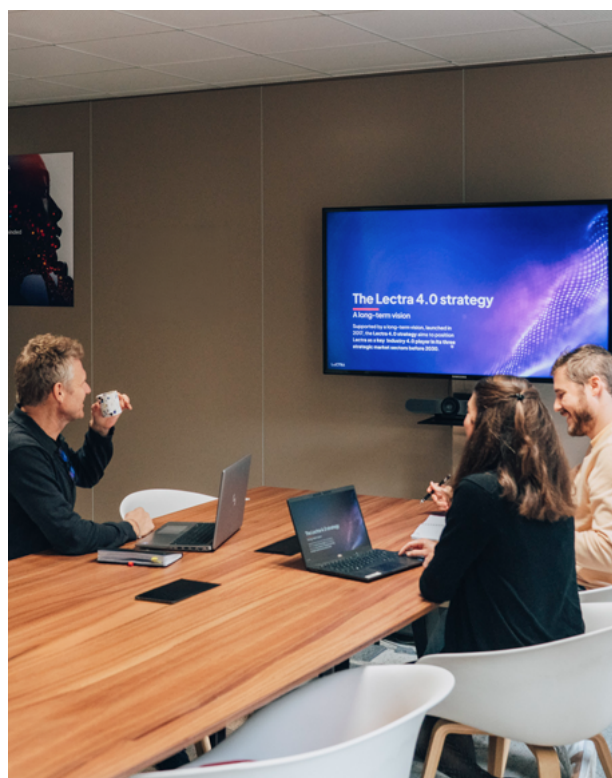
Guidés par une culture du progrès et l'ouverture au changement, nous tirons parti de la technologie et de l'innovation pour relever les défis actuels et garantir une résilience à long terme.

100 %

des collaborateurs formés en 2025

26 %

des postes pourvus grâce à la mobilité interne



Des collaborateurs passionnés

Nous nous appuyons sur les compétences et l'expérience de plus de 2 800 collaborateurs partout dans le monde.

Guidés par trois valeurs fondamentales : **faire preuve d'ouverture d'esprit, être des partenaires de confiance** et **innover avec passion**, nous ne nous contentons pas de penser le changement : nous le créons. C'est cet esprit partagé par tous au sein de l'entreprise qui nous a permis de devenir le leader technologique que nous sommes aujourd'hui.

39 %

de femmes au sein des instances dirigeantes du Groupe pour un taux de mixité de 43 %

62 %

de taux d'engagement (Source : enquête annuelle YourVoice)

Rapport de gestion

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), dont la société Launchmetrics, consolidée depuis le 23 janvier 2024.

Afin de faciliter l'analyse des résultats du Groupe, les comptes sont comparés à ceux publiés en 2024 (aux cours de change réels) et, pour l'analyse des variations, aux comptes proforma (aux cours de change comparables). Ces derniers ont été établis en consolidant Launchmetrics au 1^{er} janvier 2024, bien que l'acquisition de la société ait eu lieu le 23 janvier 2024, ce qui a eu pour effet d'augmenter le chiffre d'affaires proforma de 2,5 millions d'euros et l'EBITDA courant proforma 2024 de 0,3 million d'euros par rapport aux comptes publiés. Tous les chiffres « proforma 2024 » sont désignés par « 2024 ».

Sommaire

1. Synthèse de l'année 2025	18	9.7 Indices boursiers	38
1.1 2025 : une stratégie confortée dans un environnement difficile	18	9.8 Évolution du cours de Bourse et des volumes d'échanges	38
1.2 Activité et comptes consolidés de 2025	18	9.9 Opérations réalisées sur les titres par les dirigeants et personnes assimilées	38
1.3 Analyse du bilan et du cash-flow	19	9.10 Conformité à la Directive dite « Transparence » et au Règlement MAR – Information réglementée	38
2. Feuille de route stratégique 2023-2025 : bilan	20	10. Programme de rachat d'actions	38
2.1 Une stratégie de long terme plus pertinente que jamais	20	10.1 Programme de rachat d'actions en cours	38
2.2 2023-2025 : un bond stratégique vers la vision Lectra 4.0	20	10.2 Opérations réalisées par la Société sur ses actions propres au cours de l'exercice 2025	39
2.3 La troisième étape de la stratégie Lectra 4.0 s'est achevée avec succès	23	10.3 Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale	39
3. Environnement de contrôle et facteurs de risques	24	11. Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice	40
3.1 Environnement de contrôle	24	12. Calendrier financier 2026	40
3.2 Facteurs de risques	27	13. Une vision de long terme	40
4. Engagements hors bilan	32	13.1 Des marchés en profonde mutation	40
4.1 Engagements hors bilan liés au financement du Groupe	32	13.2 Lectra 4.0 : une stratégie qui a prouvé sa pertinence ..	40
4.2 Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles du Groupe	32	13.3 Une offre inégalée, combinant savoir-faire industriel et SaaS au service de la performance	41
5. Activité de recherche et développement	32	13.4 Une offre unique et révolutionnaire pour la production	41
6. Informations en matière de durabilité (Rapport de durabilité)	32	13.5 Une offre étendue, dédiée à la mode	41
7. Société mère	33	14. Feuille de route stratégique 2026-2028 : LECTRA 4.0 à pleine puissance	42
7.1 Comptes de la Société mère	33	14.1 Faire de Valia le fer de lance de l'offre Manufacture	42
7.2 Informations sur les délais de paiement clients – fournisseurs	33	14.2 Accélérer l'essor du modèle SaaS	42
7.3 Informations sur les succursales existantes	34	14.3 Franchir une nouvelle étape de l'excellence opérationnelle pour accélérer la croissance	42
7.4 Informations sur l'actionnariat salarié de la Société mère	34	15. Perspectives	43
8. Affectation du résultat	34	16. Résultats financiers des cinq derniers exercices	44
9. Capital social – Actionnariat – Bourse	35	16.1 Société Lectra	44
9.1 Évolution du capital	35	17. Complément d'information sur les comptes consolidés	45
9.2 Principaux actionnaires	35	17.1 Commandes de nouveaux systèmes – Variation à données comparables	45
9.3 Pactes et conventions d'actionnaires	35	17.2 Analyse du chiffre d'affaires – variation à données comparables	46
9.4 Actions de la Société détenues en propre	35		
9.5 Attribution d'options de souscription d'actions – Capital potentiel	35		
9.6 Absence de plan d'attribution gratuite d'actions	37		

1. Synthèse de l'année 2025

1.1 2025 : une stratégie confortée dans un environnement difficile

L'année 2025 a été une année inédite, enchaînant des périodes de tensions commerciales et politiques sur l'ensemble des zones géographiques, affectant tous les secteurs d'activité de Lectra. Les droits de douane ont, dès le 1^{er} trimestre 2025, été utilisés comme leviers dans de nombreuses négociations politiques et économiques, entraînant un comportement d'attente des clients. Finalement, peu d'accords entre les pays concernés ont été scellés de façon pérenne, et aucune relocalisation majeure n'a été observée.

→ Un contexte géopolitique mondial sous tension tout au long de l'année

Le contexte géopolitique mondial a été profondément marqué par une recrudescence de tensions entre les grandes puissances. Les États-Unis ont multiplié les initiatives unilatérales : hausse puis ajustement des droits de douane, interventions en Amérique latine, volonté d'annexer le Groenland. Parallèlement, la Chine a réduit ses livraisons de terres rares à l'Europe et aux États-Unis, provoquant déjà des perturbations dans les chaînes d'approvisionnement, notamment dans l'automobile. Le pays s'appête à lancer un plan stratégique quinquennal recentré sur les technologies de pointe, au détriment des NEV (*New Energy Vehicles*). Cette évolution entraîne une consolidation forcée du secteur automobile chinois, une guerre des prix et une accélération des exportations vers l'Asie et l'Europe, les États-Unis leur étant désormais quasiment fermés.

Les dynamiques commerciales ont été particulièrement volatiles : après un pic de tensions le 2 avril (« *Liberation Day* »), les décisions successives des gouvernements américain, chinois et russe ont accru l'incertitude tout au long de l'année. À l'issue des diverses négociations bilatérales, l'année se clôt sur des hausses des droits de douane relativement limitées par rapport aux annonces initiales, avec une augmentation dans la mode de 20 % pour les clients asiatiques par rapport à 2024, soit entre 30 % et 40 % au total, sauf pour les clients indiens (+ 50 %, 60 % au total mais de nouvelles annonces début février 2026 alignent l'Inde sur les mêmes taux que les autres pays asiatiques), et de 5 % pour les clients européens (15 % au total). Pour l'automobile, les droits de douane s'établissent à 15 % pour l'Europe, la Corée et le Japon, tandis que les importations en provenance du Mexique sont exonérées lorsqu'elles respectent l'ACEUM (Accord Canada-États-Unis-Mexique). Les risques demeurent élevés, notamment autour d'un possible durcissement de la position chinoise envers l'Europe et des accords commerciaux américano-européens restés au stade d'annonces, ainsi que du fait d'évolutions éventuelles liées à la renégociation en cours de l'ACEUM.

Ces ajustements devraient avoir un effet inflationniste limité dans le temps, concentré sur 2025 et 2026, avant un retour à une inflation plus normative en 2027 et 2028. Toutefois, la persistance de décisions unilatérales et de menaces de sanctions entretient une anxiété forte chez les acteurs économiques. L'Union Européenne subit désormais simultanément la pression économique des États-Unis et de la Chine, ainsi que la contestation sociale liée à la dégradation du pouvoir d'achat dans de nombreux pays.

→ Lectra s'est adapté à la nouvelle donne économique

Dans cet environnement, deux facteurs principaux ont pesé sur l'activité du Groupe : l'incertitude — qui conduit les clients à réduire ou décaler leurs investissements — et l'accès plus restreint au crédit, même si la baisse des taux d'intérêt apporte progressivement un soutien dans plusieurs pays. L'offre de logiciels est peu affectée,

tandis que les décisions concernant les équipements connaissent davantage de reports ou d'annulations.

Lectra s'est rapidement organisé pour contrer les impacts directs de l'évolution des droits de douane, et a accéléré sa stratégie de transformation dans le SaaS, maintenant des investissements en R&D ciblés, tout en adaptant son organisation pour la rendre plus optimale. Ses équipes se sont mobilisées pour consolider une position de partenaire stratégique en maintenant un dialogue permanent avec les clients et en continuant à promouvoir les offres SaaS.

Le chiffre d'affaires du Groupe en 2025 s'est établi à 506,7 millions d'euros, en baisse de 2 % à données comparables, avec, d'une part, une baisse du chiffre d'affaires non récurrent et, d'autre part, une progression du chiffre d'affaires récurrent. L'EBITDA courant s'établit à 79,7 millions d'euros, soit une marge d'EBITDA courant de 15,7 %.

L'ARR du Groupe au 31 décembre progresse de 14 % à données comparables à 97,2 millions d'euros, confortant le Groupe dans le bien-fondé de sa stratégie de développement dans le SaaS.

Tandis que de nouveaux soubresauts continuent à perturber la marche normale des affaires, Lectra clôt en 2025 une feuille de route qui renforce sa stratégie, avec des fondamentaux solides. Le Groupe aborde une nouvelle phase de développement à horizon 2028, détaillée au travers de la présentation de la feuille de route 2026-2028 (cf. section 14 de ce chapitre).

1.2 Activité et comptes consolidés de 2025

Afin de faciliter l'analyse des résultats du Groupe, les comptes sont comparés à ceux publiés en 2024 (aux cours de change réels) et, pour l'analyse des variations, aux comptes proforma 2024 (aux cours de change comparables). Ces derniers ont été établis en consolidant Launchmetrics au 1^{er} janvier 2024, bien que l'acquisition de la société ait eu lieu le 23 janvier, ce qui a eu pour effet d'augmenter le chiffre d'affaires proforma 2024 de 2,5 millions d'euros et l'EBITDA courant proforma 2024 de 0,3 million d'euros par rapport aux comptes publiés. Tous les chiffres « proforma 2024 » sont désignés par « 2024 ».

Le dollar et le yuan se sont dépréciés chacun de 4 % par rapport à l'année 2024, avec des parités moyennes de respectivement 1,13 \$ / 1 € et 8,11 CNY / 1 €. Les évolutions des devises ont eu un impact négatif significatif sur le chiffre d'affaires et l'EBITDA courant, réduisant respectivement ces indicateurs de 12,2 millions d'euros et 4,6 millions d'euros ;

Sauf indication contraire, les variations sont exprimées à données comparables.

→ Commandes de nouveaux systèmes

Les nouveaux systèmes regroupent les logiciels vendus séparément sous forme de licences perpétuelles (« Licences perpétuelles de logiciel »), les équipements (y compris les logiciels embarqués) et les services non récurrents.

Les commandes de nouveaux systèmes avaient été impactées par l'attente des clients dès la mi-mars, début des annonces successives sur les droits de douane. Cet impact s'était étendu à l'ensemble des régions et des marchés du Groupe à partir du deuxième trimestre et n'a pas enregistré d'amélioration depuis.

En 2025, les commandes de nouveaux systèmes (119,0 millions d'euros) sont en baisse de 17 % par rapport à 2024. Les commandes de licences perpétuelles de logiciel (7,9 millions d'euros) diminuent de 29 %, l'essentiel des logiciels étant désormais commercialisé en mode

01 - RAPPORT DE GESTION

SaaS, celles des équipements et de leurs logiciels (89,4 millions d'euros) et de la formation et de conseil (18,8 millions d'euros) sont en recul de 19 % et de 3 % respectivement.

Par région, les commandes de nouveaux systèmes diminuent de 6 % en Europe, de 14 % dans les Amériques et de 26 % en Asie-Pacifique.

Par marché sectoriel, la baisse est marquée dans l'automobile et l'ameublement (respectivement - 29 % et -30 %), et de 14 % dans la mode. Les autres industries, subissant moins de pression en termes de budget, enregistrent une progression de 21 %.

→ Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2025 s'élève à 506,7 millions d'euros, en baisse de 2 %. Il se décompose en 126,6 millions d'euros de chiffre d'affaires non récurrent en baisse de 12 % et 380,1 millions de chiffre d'affaires récurrent (75 % du chiffre d'affaires) en hausse de 2 %, dont 89,3 millions d'euros de chiffre d'affaires des contrats d'abonnements SaaS (18 % du chiffre d'affaires, en progression de 14 %).

Chiffre d'affaires récurrent

Le chiffre d'affaires récurrent (380,1 millions d'euros) progresse de 2 %. Il contribue à 75 % du chiffre d'affaires (72 % en 2024) et comprend principalement :

- les contrats récurrents (242,3 millions d'euros), qui augmentent de 5 %, une progression tirée par les abonnements SaaS, en forte hausse de 14 %. Les contrats de maintenance des logiciels s'érodent de 2 % et les contrats de maintenance des équipements progressent de 2 % ;
- les consommables et pièces (137,8 millions d'euros) qui baissent de 4 %.

Chiffre d'affaires non récurrent

Le chiffre d'affaires non récurrent atteint 126,6 millions d'euros, (25 % du chiffre d'affaires, 28 % en 2024), en recul de 12 % : Il comprend :

- les licences perpétuelles de logiciel (7,9 millions d'euros), en baisse de 34 %, représentent 2 % du chiffre d'affaires comme en 2024 ;
- les équipements (97,7 millions d'euros), en diminution de 11 % par rapport à 2024, représentent 19 % du chiffre d'affaires (21 % en 2024) ;
- la formation et le conseil (18,1 millions d'euros), en baisse de 4 %, représentent 4 % du chiffre d'affaires, comme en 2024.

Au 31 décembre 2025, le carnet de commandes des licences perpétuelles de logiciel, des équipements ainsi que de la formation et du conseil s'élève à 23,2 millions d'euros. Il diminue de 11,8 millions d'euros par rapport au début de l'année, à données comparables.

ARR

L'ARR au 31 décembre 2025 s'établit à 97,2 millions d'euros en progression de 14 % à données comparables (9 % à données réelles) par rapport au niveau à fin 2024, l'ensemble des offres SaaS ayant contribué à cette bonne performance.

→ Marge brute

La marge brute atteint 369,3 millions d'euros, soit un taux de marge brute de 72,9 % en hausse de 1,3 point, grâce au mix favorable des ventes et à un contrôle strict des coûts de production.

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

→ Frais généraux

Les frais généraux s'établissent à 331,1 millions d'euros, en hausse contenue de 2 % par rapport à l'exercice précédent, grâce à un contrôle strict des coûts. Ils se décomposent en 306,7 millions d'euros de frais fixes et 24,4 millions d'euros de frais variables.

→ EBITDA courant

L'EBITDA courant est de 79,7 millions d'euros, en baisse de 8 % avec une marge d'EBITDA de 15,7 % en baisse de 1 point.

→ Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant s'élève à 38,2 millions d'euros, en baisse de 14 %.

Les charges à caractère non récurrent s'élèvent à 2,8 millions d'euros, et correspondent à la dépréciation d'un droit d'utilisation des locaux de NYC aux États-Unis.

→ Résultat net

Le résultat financier représente une charge nette de 5,9 millions d'euros et le résultat de change est négatif de 0,4 million d'euros.

Après une charge d'impôts de 3,1 millions d'euros, le résultat net s'établit à 25,6 millions d'euros, en baisse de 14 % à données réelles.

1.3 Analyse du bilan et du cash-flow

Le besoin en fonds de roulement est négatif de 39,7 millions d'euros au 31 décembre 2025, un des points forts du modèle économique du Groupe.

Le cash-flow libre courant est de 57,0 millions d'euros (72,1 millions d'euros en 2024).

Après un décaissement non récurrent de 3,1 millions d'euros réalisé au T3 2025 et lié au litige concernant le CIR, le cash-flow libre s'élève à 53,9 millions d'euros.

Au 31 décembre 2025, le bilan du Groupe demeure très solide : les capitaux propres s'établissent à 360,3 millions d'euros et l'endettement net à 21,3 millions d'euros après décaissements du rachat de la deuxième tranche du capital de Launchmetrics (20,5 millions d'euros) et du paiement des dividendes (15,2 millions d'euros) au cours du premier semestre. L'endettement net se décompose en une dette financière de 86,4 millions d'euros et une trésorerie disponible de 65,1 millions d'euros.

2. Feuille de route stratégique 2023-2025 : bilan

Initiée en 2017, la stratégie Lectra 4.0 a pour objectif de positionner le Groupe d'ici à 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 computing*, l'*IoT*, le *big data* et l'intelligence artificielle), la réorganisation des filiales commerciales en quatre grandes régions et les lancements des premières offres logicielles en mode SaaS.

2.1 Une stratégie de long terme plus pertinente que jamais

Au cours des trois dernières années marquées par des défis macroéconomiques et géopolitiques persistants, la stratégie Lectra 4.0 a prouvé sa pertinence et sa résilience. Conçue pour positionner le Groupe comme un acteur majeur de l'Industrie 4.0 sur ses trois marchés stratégiques à l'horizon 2030, cette dernière s'articule autour de cinq piliers : un positionnement premium, une concentration de l'activité sur trois marchés sectoriels stratégiques, l'intégration des clients au cœur des activités du Groupe, la mise progressive sur le marché de nouveaux services 4.0 et une politique de durabilité engagée.

Les clients du Groupe sont confrontés à une pression croissante pour s'adapter aux perturbations mondiales, à l'évolution des attentes des consommateurs et aux impératifs de durabilité. Beaucoup ont commencé à moderniser leurs opérations – en adoptant des outils numériques, des systèmes de production modulaires et des technologies de l'Industrie 4.0 – mais ces efforts ne marquent que le début d'une transformation plus profonde.

Parallèlement à ces changements, les tensions géopolitiques telles que les guerres commerciales et les instabilités régionales ont perturbé les chaînes d'approvisionnement et les stratégies de *sourcing*. Ces défis ont entraîné des délais de livraison plus longs, des coûts plus élevés et une incertitude accrue. En réponse, les clients privilégient la transformation digitale pour gagner en agilité et en résilience, une évolution que la stratégie de Lectra vise à soutenir.

L'Industrie 4.0 offre une voie à suivre : une chaîne de valeur entièrement connectée qui améliore les performances, réduit les coûts et augmente l'agilité de la production tout en soutenant les objectifs de durabilité. Les solutions de Lectra s'alignent sur cette vision, aidant les clients à adapter leurs modèles économiques et à créer de la valeur à long terme.

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 troisième feuille de route, 2023-2025, publiée dans le rapport financier du 8 février 2023, a été conçue pour permettre à Lectra de tirer pleinement parti de son changement de dimension pour accélérer sa croissance, augmenter significativement le volume de SaaS dans son chiffre d'affaires et saisir les opportunités d'acquisitions.

2.2 2023-2025 : un bond stratégique vers la vision Lectra 4.0

Durant la période 2023-2025, Lectra a franchi des étapes majeures dans la concrétisation de sa vision Lectra 4.0, portée par six priorités stratégiques :

1. Renforcer la mise en œuvre de bonnes pratiques éthiques, sociales, sociétales et environnementales en interne et pour ses clients,
2. Tirer profit de toutes les synergies résultant de l'acquisition de Gerber,
3. Accélérer la transition des ventes de logiciels vers le mode SaaS,
4. Accélérer la transformation du modèle d'engagement et de relation client du Groupe,
5. Poursuivre les opérations de croissance externe,
6. Préparer Lectra pour la période 2026-2030.

Malgré un contexte macroéconomique et géopolitique complexe, la feuille de route stratégique a été mise en œuvre avec rigueur et ambition. Elle a généré des résultats remarquables : un triplement du chiffre d'affaires SaaS, une résilience financière accrue et une intégration renforcée de la durabilité dans l'ensemble des opérations du Groupe. Ces avancées ont été enrichies par des progrès significatifs dans d'autres domaines clés, tels que la transformation organisationnelle, l'innovation et l'orientation client.

2.2.1. Accélérer l'adoption des offres SaaS de Lectra

Entre 2023 et 2025, Lectra a connu une accélération significative de l'adoption de ses offres SaaS, portée par une demande soutenue du marché, des investissements importants en R&D et des acquisitions ciblées. Ces leviers ont permis au Groupe de répondre avec agilité à l'évolution des attentes de ses clients dans le contexte de la quatrième révolution industrielle.

L'acquisition de Launchmetrics en 2024, acteur international du marketing digital dans l'industrie de la mode, a constitué une étape stratégique majeure. Elle a enrichi le portefeuille SaaS de Lectra, consolidé son leadership dans l'industrie de la mode et dynamisé sa trajectoire de croissance SaaS. Cette opération s'inscrit dans la continuité de précédentes acquisitions stratégiques telles que Retviews (en 2018), solution de *market intelligence* basée sur l'IA, et Neteven (en 2021), solution d'optimisation de la distribution de produits sur les plus grandes marketplaces de mode. Kubix Link (en 2018), solution collaborative autour des données produit, et TextileGenesis (en 2023), solution de traçabilité de référence, ont vu leurs ventes fortement progresser, confirmant leur statut de piliers du portefeuille SaaS.

Le lancement de Valia Fashion fin 2024 (détaillé dans le paragraphe 2.2.2.), intégrant des innovations telles que Quick Offer, Flex Offer et la Lectra Digital Cutting Platform, a marqué une avancée stratégique. Déjà adopté par 70 clients, Valia montre tout son potentiel, avec une adoption rapide et des premiers gains mesurés en productivité, fiabilité des données, réduction des délais et optimisation matière.

Pour accompagner cette dynamique, Lectra a engagé dès 2023 une transformation progressive de son organisation orientée client, notamment par le renforcement de la fonction *Customer Success* avec des *Customer Success Managers* dédiés pour favoriser l'adoption et optimiser les performances des clients grâce à l'utilisation des solutions Lectra.

Par ailleurs, la transition vers le SaaS a permis à Lectra d'adopter un modèle de vente progressive, proposant des solutions évolutives en phase avec les besoins des clients. Cette approche favorise des relations durables, soutient une croissance rentable et récurrente, et renforce la valeur ajoutée des offres.

En cohérence avec cette évolution du modèle économique, Lectra a introduit en 2025 l'ARR comme indicateur clé de performance. Au 31 décembre, cet indicateur s'élève à 97,2 millions d'euros, reflétant l'excellente dynamique du marché pour les offres SaaS de Lectra. Cette progression est d'autant plus remarquable que l'ARR était nul en 2017, soulignant ainsi une croissance exceptionnelle réalisée en seulement huit ans.

2.2.2. Des investissements soutenus pour stimuler l'innovation 4.0

Lectra a consolidé sa position d'acteur majeur de l'Industrie 4.0 en maintenant un niveau élevé d'investissements en R&D sur trois années, avec plus de 190 millions d'euros investis, soit en moyenne près de 13 % du chiffre d'affaires annuel, témoignant d'un engagement constant en matière d'innovation. Ces investissements permettent d'enrichir les offres actuelles et en lancer de nouvelles qui compléteront le portefeuille de produits. Depuis 2018, toutes les nouvelles offres intègrent des technologies avancées comme le *cloud computing*, l'*IoT*, le *big data* et l'intelligence artificielle.

En 2023, le Groupe a lancé une nouvelle génération d'équipements de découpe intelligents et connectés : VectorFurniture iX2 et Q2 en janvier, suivis de VectorFashion iX2 et Q2 en juillet. Ces solutions, qui remplacent les modèles précédents de Gerber et de Lectra, apportent des gains significatifs en matière de productivité, de flexibilité et de performance environnementale dans les secteurs de la mode, de l'ameublement, de l'automobile et d'autres industries.

Dans cette dynamique, Lectra a dévoilé en 2024 deux solutions *cloud* intelligentes : Valia Furniture (janvier) et Valia Fashion (octobre). Conçues pour optimiser la production, accroître l'agilité et soutenir des opérations plus durables, elles incarnent pleinement la vision Lectra de l'Industrie 4.0 et de la salle de coupe 4.0. En combinant intelligence artificielle et expertise métier, elles automatisent et fluidifient les flux de travail, du traitement des commandes à la découpe des tissus. Valia Fashion et Valia Furniture ont poursuivi leurs

évolutions tout au long de l'année, intégrant notamment des fonctionnalités avancées de connectivité avec les équipements Lectra, Gerber et tiers.

En septembre 2025, Lectra a franchi une nouvelle étape avec le lancement d'Empower Fashion, une première dans l'industrie qui introduit une nouvelle génération de contrat de maintenance reposant sur une garantie contractuelle de disponibilité des équipements. Associé à Valia Fashion, Empower Fashion assure des performances optimales de la salle de coupe grâce à une surveillance en temps réel et une connectivité complète.

Les efforts de R&D ont également permis de renforcer d'autres solutions phares : Kubix Link offre désormais une gestion plus poussée du cycle de vie produit et de la collaboration, tandis que TextileGenesis étend ses capacités de traçabilité aux textiles, au cuir et aux chaussures, en amont comme en aval.

Dans le cadre de sa stratégie d'innovation, Lectra a noué en 2024 des partenariats stratégiques avec Six Atomic (IA générative pour le design de mode) et AQC Industry (reconnaissance des défauts textiles par IA).

Ensemble, ces avancées illustrent l'engagement de Lectra à proposer des technologies de pointe et tournées vers l'avenir, au service de la transformation numérique et de l'excellence opérationnelle de ses clients.

2.2.3. Réalisation réussie de synergies à la suite de l'acquisition de Gerber

À la suite de l'acquisition de Gerber, qui a changé la dimension du Groupe et redéfini l'empreinte internationale de Lectra avec une expansion significative sur le continent américain et une croissance robuste en Asie-Pacifique, Lectra a réussi l'intégration des deux organisations, réunissant deux leaders de l'industrie.

Au cours de la période 2023-2025, le Groupe s'est concentré sur l'optimisation des synergies en matière de ventes, d'optimisation des équipes et d'efficacité opérationnelle, ce qui a permis d'obtenir des avantages stratégiques et financiers substantiels.

Entre 2022 et 2025, le chiffre d'affaires des contrats récurrents de Lectra et Gerber combinés a augmenté de 6 % par an à périmètre constant. Cette progression résulte principalement de l'intégration des clients de Gerber et de l'adoption de nouveaux contrats de maintenance de dernière génération, alignant les pratiques de service de Gerber sur les standards élevés de Lectra. Par ailleurs, cette dynamique positive a été renforcée par des initiatives complémentaires telles que l'harmonisation des pratiques commerciales, le développement de services à forte valeur ajoutée et un engagement client renforcé.

La rentabilité du Groupe s'est nettement accrue, comme en témoigne l'augmentation de 3,6 points de sa marge brute, qui est passée de 66,6 % en 2022 à 72,9 % au 31 décembre 2025 à périmètre constant. Cette progression résulte à la fois de l'optimisation des coûts de production des équipements Gerber et de l'harmonisation des pratiques commerciales.

L'intégration des deux organisations a permis à Lectra de tirer pleinement parti des synergies entre Gerber et Lectra, générant ainsi des bénéfices stratégiques et financiers significatifs. Cette opération a également démontré la capacité du Groupe à piloter et réaliser des projets de transformation d'envergure avec rigueur et efficacité. Plus de 36 millions d'euros de synergies ont été réalisés en 2025, soit plus du double de l'objectif initial pour 2022 (12-18 millions d'euros) fixé lors de l'acquisition, ce résultat s'imposant comme un facteur révélateur du succès de l'intégration.

Grâce à cette intégration, une compatibilité totale a été instaurée entre les solutions phares de Gerber et de Lectra, ouvrant la voie à de multiples opportunités de ventes croisées au sein du portefeuille du

Groupe. Par ailleurs, la capacité d'innovation de Lectra s'est trouvée renforcée : la combinaison des expertises et des ressources des deux entités soutient désormais le développement de solutions de nouvelle génération, consolidant ainsi la position de Lectra comme leader technologique et industriel.

Sur le plan opérationnel, le déploiement des pratiques d'excellence industrielle des sites de Bordeaux-Cestas et Tolland à celui de Suzhou a marqué une étape majeure : le premier équipement Vector a été assemblé en Chine en décembre 2023, renforçant ainsi l'empreinte industrielle mondiale de Lectra. Avec trois sites stratégiques (France, États-Unis, Chine), Lectra est aujourd'hui la seule entreprise de son secteur à disposer d'une telle base industrielle mondiale, ce qui lui confère un avantage concurrentiel unique et permet de garantir la continuité d'exploitation à ses clients dans un contexte de tensions tarifaires et de changements dans la chaîne d'approvisionnement mondiale.

La proposition de valeur à double marque combinant les produits des marques Lectra et Gerber et les processus unifiés ont amélioré l'expérience client. Cette approche combine les forces de Lectra et de Gerber, offrant aux clients une gamme plus large de solutions et une transition sans heurts entre les marques, solutions et équipes avec lesquelles ils interagissent. Dans le même temps, des efforts soutenus de simplification, d'alignement et de centralisation des processus ont permis de créer un cadre unifié qui accélère la mise en œuvre d'outils numériques après l'intégration, garantissant ainsi l'excellence opérationnelle.

L'ensemble de ces réalisations a permis de renforcer les fondamentaux du Groupe et d'améliorer la proposition de valeur client de Lectra. Lectra s'impose aujourd'hui comme un acteur mondial de référence, avec une couverture géographique étendue, une avance technologique et une base de clients inégalées.

2.2.4. Une stratégie d'acquisition éprouvée au service de l'expansion stratégique

La stratégie d'acquisition de Lectra a démontré son efficacité dans l'accélération de l'innovation et le renforcement des capacités du Groupe dans les domaines clés de l'Industrie 4.0. Chaque opération a été menée avec discernement, dans le but de consolider la proposition de valeur de Lectra et de répondre à l'évolution des attentes de ses clients.

L'acquisition de TextileGenesis en janvier 2023 a marqué l'entrée de Lectra dans la traçabilité textile, permettant aux marques de mode de cartographier numériquement leurs chaînes d'approvisionnement et de répondre aux exigences croissantes en matière de durabilité. À ce jour, plus de 4 milliards de produits de mode ont été tracés via la plateforme contre 800 000 en janvier 2023 - impliquant plus de 20 000 partenaires de la chaîne d'approvisionnement. TextileGenesis s'impose comme une solution de référence, reconnue pour sa solidité et sa valeur stratégique, et figure désormais dans les rapports de durabilité de certaines marques haut de gamme. L'entreprise s'est également développée dans le secteur de la chaussure et de la maroquinerie, où la traçabilité et la durabilité deviennent des facteurs de différenciation clés. Par ailleurs, l'ARR de TextileGenesis a été multiplié par plus de quatre depuis janvier 2023, soulignant la forte dynamique commerciale et l'adoption croissante de la solution par l'industrie.

En janvier 2024, Launchmetrics a rejoint le Groupe, apportant de puissantes capacités d'analyse des performances de marque et du marketing utilisées par plus de 1 700 marques de mode et de beauté dans le monde. Cette acquisition a considérablement renforcé l'offre de Lectra dédiée aux marques de mode, leur permettant de mesurer et d'optimiser leurs investissements marketing et d'étendre la portée de Lectra sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la mode. Cette acquisition est intervenue à un moment clé de la transformation du Groupe vers un modèle SaaS, apportant une contribution notable de

40 millions d'euros de revenus SaaS. Lectra a ainsi doublé ses revenus SaaS pour atteindre 77,4 millions d'euros à fin 2024. L'intégration a favorisé des synergies entre les solutions, notamment grâce à l'intégration de Kubix Link, et des efforts commerciaux conjoints ont été lancés en Europe et aux États-Unis, soutenus par un programme unifié de formation et de certification conçu à la fois pour les équipes commerciales de Lectra et de Launchmetrics. Les synergies issues de la stratégie d'intégration et d'acquisitions de Lectra se concrétisent par une solide performance financière. Au 31 décembre 2025, Launchmetrics affiche une marge d'EBITDA courant de 17,5 % et un ARR de 45 millions d'euros, soit une hausse de 8,7 % sur un an.

Des initiatives culturelles telles que Lectra Together, le parcours d'intégration proposé à tous les nouveaux collaborateurs, y compris ceux issus d'acquisition, et YourVoice, l'enquête annuelle de satisfaction des employés, ont soutenu les efforts visant à constituer une équipe soudée. En juillet 2025, des scores d'engagement élevés ont été enregistrés pour les deux acquisitions (70 % pour Launchmetrics et 88 % pour TextileGenesis à comparer à une moyenne de 62 % pour l'ensemble du Groupe) témoignant d'une expérience positive pour les équipes concernées.

Ces acquisitions s'inscrivent dans une approche stratégique, fondée sur l'identification de cibles à fort potentiel, la réussite des intégrations et l'exploitation des synergies au sein du Groupe et de son écosystème client. Les complémentarités entre les solutions offrent un terrain fertile pour les années à venir, ouvrant la voie à une création de valeur accrue pour les clients. Cette stratégie continue de renforcer le leadership technologique de Lectra et sa position de partenaire de confiance dans la transformation digitale de ses marchés clés.

2.2.5. Élargir la proposition de valeur client de la mode

Entre 2023 et 2025, Lectra a considérablement enrichi son offre dédiée à la mode, grâce à des acquisitions stratégiques et aux développements de produits développés en interne, élargissant ainsi son portefeuille de solutions SaaS. L'offre SaaS de Lectra pour ce secteur regroupe désormais Launchmetrics, Valia Fashion, Kubix Link, TextileGenesis, Retviews et Neteven, complétée par ses solutions historiques de CAO (Modaris, Gerber AccuMark) et ses équipements de découpe phares (Vector, Virga). Ces solutions couvrent l'ensemble des étapes clés de la chaîne de valeur dans ce secteur - Créer, Fabriquer, Commercialiser - ainsi que des activités transversales autour de la Collaboration et de la Traçabilité.

Dans un secteur où la rapidité et l'agilité sont essentielles, de nombreuses marques fonctionnent encore avec des équipes internes organisées en silos, ce qui freine la prise de décision et nuit à l'efficacité. Pour rester compétitives, elles doivent impérativement connecter leurs équipes, leurs processus et leurs données.

Lectra répond à ce défi en décloisonnant les silos et en connectant les données via une approche intégrée et collaborative. En s'appuyant sur les données de la mode et les technologies de l'Industrie 4.0 - le *cloud computing*, l'*IoT*, le *big data* et l'intelligence artificielle - Lectra permet aux entreprises de prendre des décisions plus éclairées, plus rapidement, et d'optimiser leurs processus. Aucun concurrent ne rivalise avec le niveau d'expertise de Lectra en matière d'intégration et de logiciels embarqués, ni n'offre une couverture aussi complète de l'ensemble des processus métier de ses clients. Une position de leader bâtie sur une capacité d'innovation constante et des investissements stratégiques soutenus.

En accompagnant les entreprises de mode dans l'alignement entre performance, durabilité et croissance, Lectra permet de réconcilier les deux notions parfois opposées : rentabilité et durabilité.

2.2.6. Être à l'avant-garde de la durabilité et du leadership responsable

Entre 2023 et 2025, Lectra a franchi des étapes majeures dans l'intégration du développement durable et du leadership responsable au cœur de ses opérations, de sa culture et de ses offres. La publication de son premier rapport de durabilité, conforme à la directive CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), a marqué un tournant en matière de transparence. Parallèlement, le lancement d'un plan de transition climatique témoigne de l'engagement environnemental de long terme du Groupe, avec des objectifs chiffrés ambitieux : réduction de 25 % des émissions de gaz à effet de serre des scopes 1 et 2, et de 20 % pour le scope 3 entre 2022 et 2030.

La durabilité est désormais pleinement intégrée dans les solutions et la gouvernance de Lectra. Ses technologies permettent aux clients de réduire les déchets, d'optimiser l'usage des ressources et d'améliorer la traçabilité tout au long de leur chaîne de valeur. Les pratiques ESG (Environnementales, Sociales et de Gouvernance) ont été renforcées dans la conception des produits, les processus d'approvisionnement et le développement des talents.

Les efforts de Lectra ont été salués par des organismes indépendants. Pour la 4^e année consécutive, le Groupe a été désigné parmi les sociétés les mieux gérées par Deloitte France, soulignant son excellence en matière de stratégie, d'innovation, de durabilité et de gouvernance. En janvier 2025, Lectra a également obtenu une médaille d'argent d'EcoVadis, se classant dans les 10 % des meilleures entreprises évaluées et dans les 4 % des meilleures de son secteur, grâce à des politiques et une gouvernance renforcée en matière de durabilité.

Au cœur de cette transformation se trouve *The Lectra Way*, un ensemble de valeurs et de pratiques qui façonnent la culture de l'entreprise et guident sa croissance responsable. Ce socle culturel, adopté à tous les niveaux de l'organisation, renforce la position de Lectra en tant que leader de l'industrie durable.

2.2.7. Consolider la solidité financière du Groupe

La troisième feuille de route stratégique de Lectra 4.0 illustre une nouvelle fois la robustesse et la résilience du modèle financier du Groupe. En dépit d'un environnement mondial complexe, Lectra a maintenu une performance solide sur l'ensemble de ses indicateurs financiers clés, portée par la croissance soutenue des revenus récurrents, une gestion rigoureuse des coûts et une forte génération de cash-flow.

Cette solidité financière se reflète également dans les indicateurs au 31 décembre 2025 : une part significative du SaaS dans le chiffre d'affaires total (18 %), démontrant la réussite de la transformation vers le modèle SaaS ; un taux de marge brute élevé (73 %), illustrant la capacité du Groupe à préserver sa rentabilité malgré un contexte exigeant ; un ratio de sécurité renforcé (96 %), confirmant la stabilité

structurelle du modèle économique et un bilan sain (endettement net restreint à 21 millions d'euros), permettant d'envisager sereinement une nouvelle phase de croissance.

Ces performances attestent de la capacité de Lectra à investir avec confiance dans l'innovation et les initiatives stratégiques, tout en consolidant son leadership technologique et sa discipline financière, pierre angulaire de sa stratégie de long terme.

La gouvernance de Lectra a connu une évolution continue au cours des trois dernières années, traduisant les ambitions stratégiques du Groupe et son engagement en faveur d'un leadership d'excellence.

En mai 2023, Karine Calvet et Pierre-Yves Roussel ont rejoint le Conseil d'administration, apportant une expertise précieuse en matière de connaissance des solutions SaaS et de compréhension approfondie du marché de la mode. Le 31 mars 2024, Jérôme Viala a quitté ses fonctions de Directeur général adjoint et a intégré le Conseil d'administration le 26 avril 2024, continuant ainsi à apporter sa contribution à la réflexion stratégique et à l'orientation des grandes décisions du Groupe.

Le Comité exécutif s'est enrichi de plusieurs profils clés (dans un ordre chronologique) : Frédéric Morel, Président Asie-Pacifique (septembre 2023), Anne Borfiga, Secrétaire générale (octobre 2023), Michael Jaïs, cofondateur et PDG de Launchmetrics (janvier 2024), Antonella Capelli, Présidente EMEA (avril 2024), ainsi qu'Amit Gautam, fondateur et PDG de TextileGenesis (juillet 2025), ont rejoint le Comité, renforçant l'expertise de Lectra dans ses activités récemment acquises. John Brearley, nommé Président des Amériques en octobre 2025, avec 40 ans de carrière, dont plus de 20 au sein de Lectra, apporte une forte expérience client et une connaissance approfondie du développement de l'activité récurrente.

Enfin, en juin 2025, la nomination de Maximilien Abadie au poste de Directeur général adjoint a marqué une étape importante dans le développement du leadership et l'accélération de la transformation SaaS du Groupe.

2.3 La troisième étape de la stratégie Lectra 4.0 s'est achevée avec succès

L'évolution constante des indicateurs financiers de Lectra depuis 2023, soutenus par la croissance régulière des revenus récurrents et une gestion rigoureuse des coûts, ainsi que par le succès des acquisitions ciblées et leur intégration réussie, illustrent la solidité des performances du Groupe. Malgré un contexte macroéconomique et géopolitique dégradé, le succès rencontré par les différentes offres de Lectra confirme la pertinence des choix stratégiques opérés depuis 2017.

Ces résultats permettent à Lectra de poursuivre sereinement ses investissements dans l'innovation et d'aborder avec confiance l'évolution de sa stratégie pour la feuille de route 2026-2028.

3. Environnement de contrôle et facteurs de risques

3.1 Environnement de contrôle

3.1.1. Gestion des risques

Les processus de gestion des risques sont mis en œuvre par le Président-Directeur général 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 gestion des risques, des cartographies de risques ainsi que le déploiement des plans d'action prioritaires, et lui en rend compte.

Le Groupe actualise sa cartographie des risques dès qu'une évolution significative le nécessite et à minima une fois par an (voir le rapport de durabilité pour les informations sur l'analyse de double matérialité).

La cartographie des risques couvre l'ensemble des facteurs de risques majeurs du Groupe. Leur identification repose sur des entretiens et l'examen des processus clés. Chaque facteur de risque est ensuite évalué selon deux critères : la probabilité de survenance et l'impact potentiel sur les objectifs stratégiques. Cette approche permet de hiérarchiser les risques et de concentrer les efforts de maîtrise sur les plus critiques. Enfin, les analyses internes sont croisées avec des cartographies externes, notamment le *Global Risks Report* du Forum économique mondial et le *Risk in Focus Report* de l'*European Confederation of Institutes of Internal Auditing*, afin d'intégrer les évolutions de l'environnement global et les meilleures pratiques sectorielles.

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 approprié et s'assure de sa bonne exécution.

La gestion des risques contribue à assurer la création et la préservation de la valorisation, des actifs et de la réputation de Lectra. Elle vise également à sécuriser les processus de décision et à favoriser l'atteinte des objectifs stratégiques. Par ailleurs, elle garantit la cohérence des actions du Groupe avec ses valeurs. Elle implique et mobilise les collaborateurs concernés dans la maîtrise des risques liés à leurs activités et à leurs responsabilités, notamment grâce au partage de l'analyse des principaux risques identifiés.

La performance du dispositif de gestion des risques repose sur un équilibre entre le niveau de couverture attendu et les risques résiduels acceptés. Cet équilibre intègre les ressources disponibles, ainsi que la taille et la complexité de l'organisation du Groupe. Le dispositif offre ainsi une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs décrits ci-dessus. Toutefois, il ne peut en garantir la réalisation de manière absolue. En effet, divers facteurs peuvent en limiter l'efficacité, qu'ils soient liés aux comportements humains ou à l'environnement externe dans lequel évoluent les sociétés du Groupe.

3.1.2. Contrôle interne

La direction financière s'assure que le dispositif de contrôle interne permet 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 ce dispositif dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, et revoit régulièrement les processus de reporting.

Le contrôle interne 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.

Les objectifs du dispositif de contrôle interne

Ce dispositif de contrôle interne fournit une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs suivants :

- réalisation et optimisation des opérations en application des instructions et des orientations du Comité exécutif;
- fiabilité des informations financières et en matière de durabilité;
- conformité aux lois et aux réglementations.

Le dispositif de contrôle interne, aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation de ces objectifs.

→ Réalisation et optimisation des opérations

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 sont menées conformément aux orientations définies par le Comité exécutif.

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

Les processus en vigueur et le contrôle de leur application permettent d'optimiser les 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 et en matière de durabilité

Parmi les dispositifs de contrôle interne, une attention toute particulière est portée sur les procédures d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière, mais également des informations en matière de durabilité visant à assurer la fiabilité et la qualité des données, et le fait qu'elles reflètent avec sincérité l'activité et la situation du Groupe.

→ 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 anticorruption, etc.). Elles respectent également la directive (CSRD) liée aux informations en matière de durabilité (voir section 1.2 du Rapport de durabilité).

Une attention particulière est portée à la réglementation applicable aux 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 anticorruption mis en place par Lectra est décrit à la section 4.2.1 du Rapport de durabilité.

Les composantes du dispositif de contrôle interne

→ Organisation, processus décisionnel, système d'information et procédure

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 et la Direction audit interne, 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 *Chief Customer Officer* se réunissent deux à quatre fois par an, 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 membres du Comité exécutif sont définis par le Président-Directeur général. 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.

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.

Systemes d'information

L'intégration des informations financières intersociétés, 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*, revus périodiquement, 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.

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 l'une des banques de Lectra, ou par des garanties bancaires.

→ 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.

01 – RAPPORT DE GESTION

→ 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. 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. Des contrats de change à terme sont pris par la Société.

Activité de contrôle : les acteurs du contrôle

Les processus de contrôle interne sont mis en œuvre par le Président-Directeur général 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 lui en rend compte.

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. L'équipe d'audit interne mise en place en septembre 2025, viendra renforcer ce dispositif dès 2026 (cf. section 3.1.3 ci-après). 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, en coordination avec le responsable juridique régional, joue un rôle important dans l'organisation et les activités de contrôle interne. Cette personne, rattachée à la Direction financière 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 outils logiciels 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 logiciels et la sécurité des systèmes d'information. Les contrôles applicatifs clés des principaux systèmes d'information font l'objet d'un audit annuel par les Commissaires aux comptes.

La Direction des ressources humaines intervient pour assurer un contrôle social sur chacune des filiales. Elle s'assure en particulier de la conformité des politiques sociales applicables dans chacune des filiales du Groupe aux lois et autres réglementations sociales en vigueur dans les pays concernés. Elle intervient également sur toutes les relations contractuelles qui engagent chacune des sociétés du Groupe vis-à-vis de ses employés.

La Direction juridique s'assure quant à elle, pour chacune des filiales du Groupe, de la conformité de ses opérations et notamment dans les relations contractuelles qui engagent lesdites filiales vis-à-vis des tiers, aux lois et réglementations en vigueur ainsi qu'aux politiques internes applicables. La Direction juridique s'appuie, lorsque nécessaire, sur un réseau d'avocats implantés dans les pays concernés et spécialisés sur les sujets traités. 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 à la section 3.1.2 ci-avant. 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 progrès, notamment sur le plan de prévention des risques, la formalisation des procédures comptables, la gestion des ressources humaines, l'intégration des sociétés acquises et les systèmes d'information.

3.1.3. Audit interne

Afin de renforcer sa maîtrise des risques et de favoriser l'atteinte de ses objectifs stratégiques, le Groupe a créé en 2025 une fonction audit interne.

L'audit interne est amené à conduire des missions au sein de l'ensemble du Groupe dans des domaines variés (opérationnels, financiers, organisationnels). L'ensemble de ces missions suit un plan d'audit annuel validé par le Président-Directeur général et par le Comité d'audit. Par ailleurs, l'avancement du plan d'audit ainsi que les principales conclusions et recommandations des missions réalisées sont présentés lors de réunions du Comité d'Audit. La réalisation des missions s'effectue selon une méthodologie rigoureuse, dont l'objectif est de respecter les normes de l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle interne). Chaque mission fera l'objet d'un rapport comportant des recommandations, lesquelles font systématiquement l'objet d'un plan d'actions par les équipes en charge des processus audités et d'un suivi par l'audit interne.

3.1.4. Assurances et couvertures des risques

La Direction des achats et la Direction juridique :

- supervisent les programmes d'assurance pour l'ensemble du Groupe ;
- définissent la politique en matière de couverture des risques ;
- coordonnent la gestion des polices d'assurances en matière de responsabilité civile, de responsabilité des dirigeants, de dommages aux biens, de cybersécurité et de transport des personnes et des marchandises.

Elles réévaluent régulièrement cette politique en renégociant ou en adaptant ses programmes, afin qu'ils tiennent compte de l'évolution de l'activité et du périmètre 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 ;
- déplacements des collaborateurs ;
- cybersécurité.

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 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.

3.2 Facteurs de risques

Lectra est exposé à des risques exogènes et endogènes en lien avec les spécificités de son activité, de sa structure, de son organisation, de sa stratégie et de son modèle économique. Lectra a une cartographie des risques qui est actualisée dès qu'une évolution significative le nécessite et à minima une fois par an. Cette cartographie est revue régulièrement avec un prestataire externe.

3.2.1. Évaluation des facteurs de risques

Les facteurs de risques identifiés dans la cartographie sont synthétisés dans le tableau ci-dessous par ordre décroissant de criticité dans chaque catégorie.

Les facteurs de risques présentés dans ce chapitre sont ceux dont la criticité résiduelle après actions d'atténuation est évaluée aux niveaux « significatif » et « majeur ». Ils sont regroupés en quatre catégories.

Catégorie du risque	Niveau du risque	Intitulé du risque
Risques liés aux conditions de marché	Majeur Significatif Faible	Contexte géopolitique et macroéconomique Concurrence Fluctuations de change
Risques stratégiques	Significatif Significatif Significatif Faible	Baisse de la demande Performance commerciale Adéquation des nouvelles offres Intégration des acquisitions
Risques opérationnels	Significatif Significatif Significatif Significatif Modéré Faible Faible	Succession des personnes clés Sécurité des systèmes d'information interne et des offres Protection des données personnelles Architecture complexe des systèmes d'information Compétences et ressources clés Continuité d'activité Dépendance vis-à-vis des fournisseurs clés Obsolescence technologique
Risques liés à l'éthique et la conformité	Faible	Ethique et conformité

Précédemment, les risques évalués aux niveaux « faible » et « modéré » étaient présentés dans le Rapport Financier Annuel. Lectra a choisi cette année, conformément aux recommandations de l'AMF, de présenter uniquement les risques évalués aux niveaux « significatif » et « majeur ».

Il ne peut pas être exclu que d'autres facteurs de risques, non identifiés ou jugés « faible » ou « modéré », puissent à l'avenir affecter le Groupe.

En 2025, le cours du dollar a connu une volatilité d'une ampleur inédite. Bien que le Groupe maintienne la cotation du facteur de risque « Fluctuations de change » à un niveau « faible » à moyen terme, il est décrit ci-après.

3.2.2. Description et atténuation des principaux facteurs de risques

Risques liés aux conditions de marché

Description du facteur de risque : Contexte géopolitique et macroéconomique

Le Groupe est implanté commercialement et industriellement mondialement (92 % de son chiffre d'affaires 2025 réalisé hors de France, et 62 % hors d'Europe). Du fait de cette répartition le Groupe est exposé aux risques générés par les perturbations politiques et macroéconomiques (par exemple : ralentissement économique dû par exemple à des conflits ou des tensions géopolitiques croissantes, à des tensions commerciales internationales liées ou non à la variation des droits de douane, etc.). Les conséquences économiques sur les régions où le Groupe ou ses clients réalisent une part significative de leurs chiffres d'affaires pourraient impacter négativement sa capacité à produire et à vendre sur certains marchés.

Du fait du caractère international des activités du Groupe et des marchés globalisés des secteurs d'activité de ses clients, le Groupe est exposé, principalement via ses clients, à la variation des droits de douane en lien avec le contexte géopolitique.

Les solutions commercialisées par Lectra constituent des investissements importants pour ses clients qui pourraient attendre d'avoir une meilleure visibilité de la situation et des perspectives de leur secteur d'activité pour décider de leurs investissements. Ainsi l'incertitude liée à l'environnement économique pourrait conduire des clients à réduire ou différer leurs investissements.

Le Groupe pourrait mal anticiper les conséquences de ce contexte, ou même ne pas pouvoir se protéger contre ses effets sur son activité et ses résultats.

Impacts potentiels sur Lectra :

- Perte de chiffre d'affaires
- Perte de rentabilité

Principales actions d'atténuation :

- Développement de l'activité récurrente (75 % du chiffre d'affaires), avec une marge brute couvrant 96 % des frais fixes en 2025
- Répartition de la présence du Groupe dans le monde
- Répartition de l'activité du Groupe sur différents secteurs d'activités
- Régionalisation de la production (France, Chine, États-Unis)
- Besoin en fonds de roulement négatif
- Communication détaillée aux investisseurs sur les impacts des variations des droits de douane

Description du facteur de risque : Concurrence

Lectra est exposé à 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.

Impacts potentiels sur Lectra :

- Perte de parts de marché
- Perte de leadership

Principales actions d'atténuation :

- Analyses détaillées de la concurrence tout au long de l'année et suivi de l'évolution des marchés au niveau global et régional
- Répartition des activités du Groupe de manière équilibrée entre les Amériques, l'Europe et l'Asie
- Positionnement premium
- Investissement en R&D
- Acquisitions de start-ups innovantes

Description du facteur de risque : Fluctuations de change

Le Groupe est implanté mondialement (62 % de son chiffre d'affaires 2025 réalisé hors d'Europe). Une partie importante de son chiffre d'affaires est ainsi libellé dans différentes monnaies, notamment le dollar américain, avec pour conséquence une dépréciation de certaines devises par rapport à l'euro. (voir note 3.1 de l'annexe aux comptes consolidés « RISQUES PROPRES AUX FLUCTUATIONS DE CHANGE – INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS »)

Impacts potentiels sur Lectra :

- Baisse de rentabilité

Principales actions d'atténuation :

- Couverture de la quasi-totalité des positions bilancielle par des ventes et achats à terme de devises

Risques stratégiques

Description du facteur de risque : Baisse de la demande

Les nouvelles tendances de consommation (seconde main, durabilité, etc.) pourraient réduire les ventes de produits neufs et modifier les marchés. Les besoins des clients Lectra en seraient modifiés et la complexité de leurs opérations accrue.

Le Groupe est ainsi exposé à un risque de baisse de la demande de solutions de découpe de ses clients du fait de l'évolution de leurs modèles économiques.

Impacts potentiels sur Lectra :

- Baisse de chiffre d'affaires

Principales actions d'atténuation :

- Politique de durabilité ambitieuse
- Solutions technologiques accompagnant les clients dans la gestion de leur complexité opérationnelle

Description du facteur de risque : Performance commerciale

Le Groupe est exposé au risque de performance insuffisante de ses équipes commerciales. Ce risque est d'autant plus fort que le Groupe fournit à ses clients des solutions technologiques à forte valeur ajoutée pour l'Industrie 4.0 et des solutions provenant d'acquisitions récentes ou à venir, non encore maîtrisées par l'ensemble de ses équipes et faisant appel à des compétences rares, difficiles à attirer et à retenir.

Impacts potentiels sur Lectra :

- Non atteinte des objectifs de chiffre d'affaires
- Commercialisation insuffisante des nouvelles offres

Principales actions d'atténuation :

- Déploiement de formations et certifications pour les équipes commerciales et Customer Success afin d'accroître l'expertise et la qualité de la relation client
- Coopération accrue entre équipes commerciales, Customer Success et Marketing pour améliorer la coopération et favoriser l'up-selling et le cross-selling
- Renforcement de l'équipe Sales Enablement avec des relais dans chaque région et la mise en œuvre de formations à 360° couvrant les compétences nécessaires à la vente des nouvelles solutions
- Coaching des managers commerciaux et des équipes commerciales
- Implémentation de nouvelles méthodologies de vente

Description du facteur de risque : Adéquation des nouvelles offres

Dans un marché mondial concurrentiel avec des innovations régulières dans les solutions mises sur le marché, le Groupe est exposé à un risque d'adéquation insuffisante entre ses offres et les attentes des différents marchés.

Chaque année, Lectra consacre plus de 12 % de son chiffre d'affaires à la R&D (13,8 % en 2025).

Concernant ses nouvelles offres le Groupe est exposé, comme toutes les sociétés de technologie, à des facteurs de risques inhérents liés au time-to-market, à la non atteinte des objectifs d'éco-conception et à la mauvaise compréhension de la valeur pour les clients.

Sont en particulier identifiés les risques spécifiques induits par : la transition en cours des offres logiciels vers du 100 % SaaS et la transition en cours des offres d'équipements vers toutes les offres de la salle de coupe 4.0.

Impacts potentiels sur Lectra :

- Absence de rentabilisation des investissements R&D
- Non atteinte des objectifs stratégiques et financiers
- Perte de confiance des clients, des investisseurs et des équipes

Principales actions d'atténuation :

- Définition d'une stratégie à 2030 et déclinaison en feuilles de route stratégiques de trois ans avec le Comité stratégique, le Comité exécutif et de nombreux experts du Groupe
- Veille concurrentielle permanente
- Analyses de marché permanente
- Plans d'actions pour implémenter l'éco-conception dans les nouveaux projets (décrits section 2.3.4 du présent rapport)
- Examen trimestriel des plans produits et plans de R&D par le Président-Directeur général, le Directeur général adjoint et le Directeur de la R&D avec les équipes concernées
- Lancement progressif des nouvelles offres (analyse de besoins, prototypage, test, pré-lancement, lancement officiel)
- Déclinaison de la proposition de valeur des offres par marché mais aussi par segment de marché et « Buying Persona » pour mieux correspondre aux particularités et attentes du client

Risques opérationnels

Description du facteur de risque : Succession des personnes clés

La succession des personnes clés est un facteur de risque pour le Groupe.

En premier lieu concernant le Président-Directeur général, dont le nom est indissociable de celui de Lectra pour les investisseurs et les équipes. Puis également concernant les personnes clés au niveau du Comité exécutif ainsi que les fondateurs des sociétés acquises fortement associés au succès et à l'image de leurs entreprises.

Lors des successions à venir, la gouvernance sera déterminante pour garantir une transition fluide et maintenir l'équilibre organisationnel.

La question de la succession des personnes clés est jugée matérielle et figure dans l'analyse de double matérialité présentée dans le Rapport de durabilité.

Impacts potentiels sur Lectra :

- Ralentissement de l'activité
- Baisse de la confiance des investisseurs, des clients et des équipes
- Baisse de la valorisation boursière du groupe

Principales actions d'atténuation :

- Identification des postes clés puis validation par les membres du Comité exécutif avec le Président-Directeur général, la Secrétaire Générale et le Directeur des ressources humaines des plans de succession (dans le cadre de la politique « Attraction, développement des compétences et succession des collaborateurs »)
- Formalisation de plans de développement visant la croissance des collaborateurs identifiés dans les plans de succession
- Recrutement ou promotion régulière de nouveaux talents pour renforcer l'équipe de direction
- Partage régulier avec le Conseil d'administration des évolutions prévisibles du Comité exécutif et des postes clés
- Concernant la succession du Président-Directeur général du Groupe un Comité ad hoc du Conseil d'administration a été créé

Description du facteur de risque : Sécurité des systèmes d'information interne et des offres

Le Groupe fait face à de nombreux défis qui accroissent son exposition aux menaces et font de la cybersécurité un enjeu majeur, tels que :

- la stratégie cloud,
- l'Industrie 4.0,
- l'accroissement de la connectivité et de la dépendance aux logiciels des équipements, et
- le renforcement du contexte réglementaire cybersécurité

Ainsi le Groupe est exposé à des risques liés à la sécurité de ses systèmes d'informations internes (permettant sa continuité d'activité) et liés à ses offres (permettant la continuité d'activité de ses clients) pour des raisons techniques ou du fait de cyberattaques.

Ces risques et les mesures mises en œuvre pour y répondre font partie des enjeux matériels majeurs et sont décrits dans la matrice de double matérialité du Rapport de durabilité.

Impacts potentiels sur Lectra :

- Blocage des systèmes d'information internes et interruption des activités du groupe
- Blocage de l'infrastructure des offres cloud et interruption des activités des clients
- Atteinte à l'intégrité des données
- Atteinte à la réputation du groupe
- Sanctions administratives

Principales actions d'atténuation :

- Mise en place d'une feuille de route cybersécurité pour sécuriser les systèmes d'information internes et les services cloud (y compris 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, la maîtrise des risques cloud avec les fournisseurs, la supervision des systèmes, etc.)
- Mise en place de tests de vulnérabilité des offres en continu et d'actions correctives
- Mise en place de tests de piratage éthique et de campagnes annuelles de tests de pénétration
- Sensibilisation et formation des équipes R&D aux bonnes pratiques de sécurisation des développements informatiques
- Sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs et tests pluriannuels

Description du facteur de risque : Protection des données

Le Groupe est exposé au risque de perte, vol ou destruction de données telles que :

- données commerciales (par exemple une perte ou un vol de données dans le logiciel de gestion de la relation client)
- données de conception/propriété intellectuelle (vol de données concernant les futurs logiciels et équipements Lectra ainsi que certains consommables)
- données personnelles (nonobstant le fait que les données personnelles traitées sont relativement peu volumineuses ni diverses).

Impacts potentiels sur Lectra :

- Perte de confiance des parties prenantes
- Poursuites juridiques
- Perte financière
- Atteinte à la réputation du groupe

Principales actions d'atténuation :

- Réalisation du registre des données et mise à jour continue sur le périmètre complet du Groupe
- Déploiement d'une feuille de route cybersécurité
- Accompagnement des équipes métier par les équipes cybersécurité et conformité ainsi que le délégué à la protection des données pour sécuriser les processus de traitement des données clients et des données personnelles
- Sensibilisation des collaborateurs

Description du facteur de risque : Architecture complexe des systèmes d'information

Les activités du Groupe dépendent, en permanence et de façon croissante, du bon fonctionnement de ses systèmes d'information.

Le Groupe a ajouté un certain nombre de systèmes informatiques dans son paysage applicatif au fil des acquisitions de sociétés et gère notamment deux ERP principaux, ainsi que des ERP indépendants utilisés dans les acquisitions récentes. Ce contexte expose le Groupe à un risque lié au manque d'harmonisation et/ou à l'obsolescence des systèmes.

Impacts potentiels sur Lectra :

- Duplication de modes opératoires générant des pertes de productivité
- Manque de fiabilité des données

Principales actions d'atténuation :

- Alignement et simplification des processus Groupe
- Mise en place d'un plan d'amélioration continue, d'optimisation et de transformation des systèmes d'information
- Développement et implémentation d'un outil commun dédié à la création de devis et à la gestion du cycle de vie des contrats
- Elaboration d'un plan de basculement progressif sur cinq ans vers des outils communs (notamment un ERP groupe)

Description du facteur de risque : Compétences et ressources clés

La performance du Groupe repose en grande partie sur les compétences et l'expertise de ses équipes.

Le Groupe est exposé aux tensions sur le marché du travail, notamment dans le secteur de la technologie, qui se traduisent par des difficultés à recruter et conserver les talents compte tenu de leur rareté. Le succès du Groupe dépend également de sa capacité à retenir et faire évoluer les compétences de ses collaborateurs notamment à travers la formation.

Impacts potentiels sur Lectra :

- Perte d'efficacité causée par un turn-over des effectifs non maîtrisé ou des difficultés de recrutement
- Perte de leadership causée par des départs au sein de l'équipe de direction ou de certains experts pouvant compliquer le pilotage et l'exécution de la stratégie

Principales actions d'atténuation :

- Renforcement de la marque employeur
- Amélioration des procédures de recrutement et d'intégration des nouveaux collaborateurs
- Ajustement des grilles de rémunération
- Culture de travail inclusive, plurielle et stimulante au cœur de sa stratégie de durabilité
- Prise d'engagements forts en matière de diversité et d'inclusion, d'équilibre vie privée-vie professionnelle et pour garantir la santé et la sécurité des équipes

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 2,5 millions d'euros au 31 décembre 2025 (2,9 millions d'euros au 31 décembre 2024).

Au 31 décembre 2025, 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 38,0 millions d'euros (elle était négative de 52,7 millions d'euros au 31 décembre 2024).

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 2025 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).

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.

Au 31 décembre 2025, les équipes de R&D comprennent 716 personnes (707 au 31 décembre 2024), répartis de la manière suivante :

Equipes R&D (en nombre de personnes)	2025	2024
France	370	359
Roumanie	115	128
États-Unis	51	60
Inde	43	33
Chine	22	21
Italie	24	20
Belgique	15	12
Espagne	42	42
Royaume-Uni	4	2
Sous-traitants	30	30
TOTAL	716	707

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.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des dépenses de recherche et développement entre 2024 et 2025, qui sont entièrement passées en charges de la période et comprises dans les frais fixes :

En millions d'euros	2025	2024
Dépenses R&D	69,7	67,6
Part du chiffre d'affaires	13,8 %	12,8 %
Frais nets de R&D ⁽¹⁾	65,1	62,0

(1) Après déduction du crédit d'impôt recherche applicable en France, ainsi que des subventions reçues

Grâce à ces investissements importants (430 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 en matière de durabilité (Rapport de durabilité)

Le Rapport de durabilité établi en application de l'article L 232-6-3 du Code de commerce est annexé au Rapport de gestion et figure au chapitre 2 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)	2025	2024	2023
Chiffre d'affaires	232,3	235,0	223,4
Résultat opérationnel	16,3	27,9	26,0
Résultat courant avant impôts	19,0	25,3	24,5
Bénéfice net	19,7	24,4	22,0

Au 31 décembre 2025, les capitaux propres avant affectation du résultat s'élevaient à 446,5 millions d'euros (522,6 millions d'euros au 31 décembre 2024).

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 132 623 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 33 876 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. Les informations qui y figurent sont établies conformément aux dispositions du règlement ANC n° 2022-06 relatif au Plan comptable général.

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.

7.2.1. 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.

	2025		2024		2023	
Nombre de factures concernées	678		705		918	
(en milliers d'euros)	Montant ⁽¹⁾	% ⁽²⁾	Montant ⁽¹⁾	% ⁽²⁾	Montant ⁽¹⁾	% ⁽²⁾
Fraction échu des factures	6 376	5 %	6 426	5 %	6 188	5 %
- Depuis moins de 31 jours	1 148	1 %	894	1 %	629	1 %
- Depuis 31 à 60 jours	360	0 %	712	1 %	737	1 %
- Depuis 61 à 90 jours	330	0 %	506	0 %	461	0 %
- Depuis plus de 90 jours ⁽³⁾	4 538	4 %	4 314	4 %	4 361	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 concernent 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.

7.2.2. 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.

	2025		2024		2023	
Nombre de factures concernées	1410		1619		2000	
(en milliers d'euros)	Montant ⁽¹⁾	% ⁽²⁾	Montant ⁽¹⁾	% ⁽²⁾	Montant ⁽¹⁾	% ⁽²⁾
Fraction échu des factures	14 290	6 %	16 563	7 %	12 510	6 %
- Depuis moins de 31 jours	4 672	2 %	3 405	1 %	4 183	2 %
- Depuis 31 à 60 jours	1 131	0 %	2 427	1 %	1 046	0 %
- Depuis 61 à 90 jours	688	0 %	1 077	0 %	1 324	1 %
- Depuis plus de 90 jours ⁽³⁾	7 801	3 %	9 653	4 %	5 957	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 concernent uniquement des clients étrangers et les filiales étrangères de la Société. Ces créances intra-groupe trouvent partiellement leur équivalent (pour 4 538 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 2025 la Société possède deux succursales en France :

- Chemin de Marticot – 33610 Cestas ;
- 40-42, avenue Georges Pompidou – 69003 Lyon.

7.4 Informations sur l'actionnariat salarié de la Société mère

À la clôture de l'exercice 2025, 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 163 690 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 29 avril 2026 le versement d'un dividende de 0,35 € par action au titre de l'exercice 2025. Le dividende total représente un taux de distribution de 52 % du résultat net consolidé 2025 ainsi qu'un rendement de 1,4 % sur la base du cours de clôture de l'action au 31 décembre 2025.

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale du 29 avril 2026, la mise en paiement du dividende aura lieu le 6 mai 2026.

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 2025 :

Montants en euros	Exercice 2025
Bénéfice de l'exercice	19 727 446 €
Report à nouveau avant affectation	140 776 301 €
Affectation à la réserve légale	9 699 €
Bénéfice distribuable	160 494 048 €
Distribution d'un dividende de 0,35 € par action ⁽¹⁾	13 308 716 €
Affectation du solde du bénéfice de l'exercice au report à nouveau ⁽¹⁾	6 409 031 €
Report à nouveau après affectation	147 185 333 €

(1) Calculé sur la base des 38 024 902 actions qui seraient rémunérées sur les 38 063 263 actions composant le capital social au 31 décembre 2025, après déduction des 38 361 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	2024	2023	2022
Dividende par action ⁽¹⁾	0,40 €	0,36 €	0,48 €
Nombre d'actions rémunérées ⁽²⁾	37 930 806	37 847 354	37 762 408
Dividende global versé⁽²⁾	15 172 322 €	13 625 047 €	18 125 956 €

(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 2025, le capital social est de 38 063 263 euros, divisé en 38 063 263 actions d'une valeur nominale de 1,00 €. Depuis le 1^{er} janvier 2025, il a été augmenté de 96 989 euros en valeur nominale (assorti d'une prime d'émission de 1 657 547 euros) par la création de 96 989 actions résultant de la levée d'options de souscription d'actions.

9.2 Principaux actionnaires

L'Assemblée générale du 25 avril 2025 a supprimé les droits de vote doubles qui subsistaient jusque-là. À la date du présent rapport, à la connaissance de la Société :

- Daniel Harari détient 12,7 % du capital et des droits de vote de la Société ;
- Alantra EQMC Asset Management SGIIC (Espagne) a déclaré avoir franchi à la hausse, le 24 juillet 2025, les seuils de 10 % du capital et des droits de vote de la Société ;
- Fidelity Management & Research Company LLC (États-Unis) a déclaré avoir franchi à la baisse, le 24 septembre 2025, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la Société ;
- FMR LLC (États-Unis), directement et indirectement par les sociétés qu'elle contrôle, a déclaré avoir franchi à la baisse, le 30 octobre 2025, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la Société ;
- Amiral Gestion (France) a déclaré avoir franchi à la hausse, le 30 octobre 2025, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la Société ;
- Fivespan Partners LP (États-Unis) a déclaré avoir franchi à la hausse, le 24 février 2026, le seuil et 10 % du capital et des droits de vote de la Société, faisant suite au franchissement de seuil de 5 % déclaré le 22 décembre 2025 ;
- Brown Capital Management (États-Unis) et Kempen Oranje Participaties (Pays-Bas) détiennent chacune plus de 5 % (et moins de 10 %) du capital et des droits de vote de la Société ;

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

Ainsi, Daniel Harari, Alantra EQMC Asset Management SGIIC et Fivespan Partners LP détiennent plus de 10 % du capital et des droits de vote de la Société, et Amiral Gestion, Brown Capital Management et Kempen Orange Participaties plus de 5 % du capital et des droits de vote.

9.3 Pactes et conventions d'actionnaires

À la date du présent rapport, la Société n'est liée par aucun pacte ni convention d'actionnaires.

9.4 Actions de la Société détenues en propre

Au 31 décembre 2025, la Société détenait 0,10 % de ses actions propres 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 € 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 et a expiré le 28 juin 2025.

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

9.5.1. 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.

→ Conditions de performance

Depuis 2022, la totalité⁽¹⁾ des options attribuées aux membres du Comité exécutif est soumise 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

(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.

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 applicable à l'ensemble des bénéficiaires. Pour les plans antérieurs à 2025, cette période est de quatre ans. A partir de 2025, elle est fixée à trois ans.

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 trois ou quatre ans commençant le 1^{er} janvier de l'année d'attribution. 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 trois ou de quatre ans (soit pour les plans 2025, entre le 1^{er} janvier 2025 et le 31 décembre 2027), 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.

9.5.2. Plan d'options 2025

Lors de sa réunion du 5 juin 2025, le Conseil d'administration a attribué, au titre du plan d'options 2025, un maximum de 1 102 568 options à 458 bénéficiaires, au prix d'exercice de 24,75 € par option, et réparties entre :

- une attribution d'un maximum de 529 065 options nouvelles réparties sur trois sous-plans ayant des conditions de présence et/ou de performance en fonction de la typologie de bénéficiaires ;
- une attribution d'un maximum de 573 503 options soumise à condition de renonciation des bénéficiaires à des plans antérieurs non acquis et attribués en 2022, 2023 et 2024. Ce plan prévoit une attribution d'un nombre d'options nouvelles égal à celui octroyé dans le cadre desdits plans, sous réserve de la renonciation par chaque intéressé à la totalité de ses options issues desdits plans. Cela permet aux bénéficiaires concernés d'entrevoir une plus-value sur les options attribuées les années précédentes, avec un prix d'exercice de 24,75 € (au lieu de respectivement 38,50 €, 28,25 € et 32,50 €, pour les plans 2022, 2023 et 2024), mais sans augmentation de la dilution.

À noter qu'un bénéficiaire a pu se voir attribuer plusieurs sous-plans 2025.

Le tableau ci-dessous présente la synthèse de différents sous-plans attribués :

Attribution du plan 2025

Principales caractéristiques	Sous-plan 1	Sous-plan 2	Sous-plan 3	Sous-plan 4	Sous-plan 5	Sous-plan 6	Sous-plan 7	Sous-plan 8
Date de l'autorisation de l'assemblée générale	29/04/2022	29/04/2022	29/04/2022	29/04/2022	29/04/2022	29/04/2022	29/04/2022	29/04/2022
Date du Conseil d'administration	05/06/2025	05/06/2025	05/06/2025	05/06/2025	05/06/2025	05/06/2025	05/06/2025	05/06/2025
Date d'acquisition	31/12/2027	31/12/2027	31/12/2027	31/12/2027	31/12/2027	31/12/2027	31/12/2027	31/12/2027
Condition d'attribution	Nouvelles attributions	Nouvelles attributions	Nouvelles attributions	Attributions soumises à la renonciation du plan 2022 (sous-plan attribué aux membres du Comité exécutif)	Attributions soumises à la renonciation du plan 2023 (sous-plan attribué aux membres du Comité exécutif)	Attributions soumises à la renonciation du plan 2024 (sous-plan attribué aux membres du Comité exécutif)	Attributions soumises à la renonciation des plans 2022-2024 (attribués aux Seniors Managers)	Attributions soumises à la renonciation des plans 2022-2024 (attribués aux autres collaborateurs)
Conditions de performance	Atteinte des objectifs sur 3 années (2025-2027) sur la totalité des options - à calculer en 2028	Atteinte des objectifs sur 1 année (2025) sur 50 % des options - à calculer en 2026	Pas de condition de performance	Atteinte des objectifs sur 3 années (2022-2024) sur la totalité des options - déjà calculée en 2025	Atteinte des objectifs sur 3 années (2023-2025) sur la totalité des options - à calculer en 2026	Atteinte des objectifs sur 3 années (2024-2026) sur la totalité des options - à calculer en 2027	Performance déjà calculée en 2025	Pas de condition de performance
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	10	23	356	7	7	10	22	322
Nombre maximum d'options attribuées	140 934	84 619	303 512	15 077	58 198	88 314	79 686	332 228

Les bénéficiaires de ces plans d'options sont soit salariés de la Société soit salariés ou mandataires sociaux 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 les périodes de référence précisés dans le tableau ci-dessus. Il tient également compte des départs entre la date d'attribution et la fin de l'année.

01 – RAPPORT DE GESTION

9.5.3. Options en vigueur au 31 décembre 2025

96 989 options des différents plans d'options en vigueur au 31 décembre 2025 ont été exercées au cours de l'exercice 2025, et 709 021 options sont devenues caduques en raison de l'atteinte partielle des objectifs, du départ ou de l'absence d'exercice par leurs bénéficiaires et/ou ont été annulées suite au refus du plan 2025 soumis à condition de renonciation.

	Nombre d'options
Options en vigueur au 31 décembre 2024	1 463 680
Options attribuées en 2025	529 065
Nombre total d'options soumises à condition de renonciation aux plans 2022 - 2023 - 2024	573 503
Options exercées au cours de l'exercice	(96 989)
Options devenues caduques et/ou annulées au cours de l'exercice	(688 373)
Options en vigueur au 31 décembre 2025	1 780 886

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 2025, 520 personnes (présents et partis) bénéficient d' options de souscriptions d'actions.

Au 31 décembre 2025, 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 39 844 149 et se décompose comme suit :

- capital social : 38 063 263 actions ;
- options de souscription d'actions : 1 780 886 actions.

Chaque option donne le droit de souscrire à une action nouvelle d'une valeur nominale de 1,00 € au prix d'exercice fixé par le Conseil d'administration le jour de son attribution. Si toutes les options en vigueur au 31 décembre 2025 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 2025, il en résulterait une augmentation totale du capital de 1 780 886 euros assortie d'une prime d'émission totale de 40 563 486 euros. Ainsi, la dilution potentielle s'élèverait à 4,5 %.

La note 17.5 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 2025.

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 29 avril 2026 (<https://www.lectra.com/fr/investisseurs/information-actionnaires/assemblees-generales>).

9.5.4. Synthèse des plans d'options de souscription d'actions

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

Plans	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Date de l'Assemblée générale ⁽¹⁾	29/04/2022	29/04/2022	29/04/2022	29/04/2022	27/04/2018	27/04/2018	27/04/2018	27/04/2018	30/04/2014
Date du Conseil d'administration	05/06/2025	07/06/2024 29/08/2024	08/06/2023	08/06/2022	08/06/2021	09/06/2020	12/06/2019	12/06/2018	08/06/2017
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	529 065	311 270	261 865	184 990	208 441	837 236	364 662	370 591	399 794
Nombre total d'options soumises à condition de renonciation aux plans 2022 - 2023 - 2024 ⁽²⁾	573 503								
Daniel Harari, Président-Directeur général	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Point de départ d'exercice des options	06/06/2028	08/06/2028	08/06/2027	09/06/2026	09/06/2025	10/06/2024	13/06/2023	13/06/2022	09/06/2021
Date d'expiration	05/06/2033	07/06/2032	07/06/2031	08/06/2030	08/06/2029	09/06/2028	12/06/2027	12/06/2026	09/06/2025
Prix de souscription (en euros)	24,75	32,5	28,25	38,5	33,5	18	22,5	22,25	28,25
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 31/12/2025	0	0	0	0	0	178 531	6 115	14 222	11 645
Nombre cumulé d'options de souscription annulées ou caduques	77 888	303 840	236 757	160 816	47 211	123 217	357 301	354 839	388 149
Options de souscription d'actions restant en vigueur en fin d'exercice	1 024 680	7 430	25 108	24 174	161 230	535 488	1 246	1 530	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.

(2) attribution d'options sous condition de renonciation aux plans 2022, 2023 et 2024 (cf section 9.5.2).

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 Indices boursiers

La Société fait partie des indices CAC All Shares, CAC Technology, EN Tech Croissance, Euronext Tech Leaders et ENT PEA-PME 150.

L'action de la Société est 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 est éligible au dispositif PEA-PME.

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

La capitalisation boursière s'élève à 0,97 milliard d'euros au 31 décembre 2025 (0,99 milliard d'euros au 31 décembre 2024). Au cours de l'année 2025, 20,8 millions d'actions ont été échangées (15,1 millions en 2024), toutes plateformes confondues (source Bloomberg), dont 33 % sur Euronext.

Au 31 décembre 2025, le cours de Bourse (25,50 €) s'est inscrit en baisse de 2 % par rapport au 31 décembre 2024 (26,00 €). Son plus bas niveau a été de 21,45 € le 18 novembre et son plus haut de 30,55 € le 14 février. En 2025, les indices CAC Mid 60 et Euronext Tech Leaders, dont Lectra fait partie, ont évolué respectivement de +8 % et +13 %.

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 2025, 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 €)

Dirigeants et personnes assimilées ⁽¹⁾	Date	Nature de l'opération	Nombre de titres	Prix (en euros)	Valeur (en euros)
Membres du Comité exécutif					
Maximilien Abadie	02/01/2025	Acquisition de stock-options	5 374	0	Na
Olivier du Chesnay	02/01/2025	Acquisition de stock-options	8 359	0	Na
Maximilien Abadie	21/02/2025	Exercice d'options Cession d'actions	1 000	18,00 € 29,00 €	18 000 € 29 000 €
Mandataires sociaux					
Jérôme Viala ⁽²⁾	02/01/2025	Acquisition de stock-options	17 911	0	Na
Hélène Viot-Poirier	14/03/2025	Acquisition d'actions	450	26,00 €	11 700 €
Karine Calvet	13/05/2025	Acquisition d'actions	250	24,948 €	6 237 €

(1) Les personnes tenues de déclarer leurs opérations sur les titres sont les mandataires sociaux, à savoir le Président-Directeur général et les Administrateurs, ainsi que le Directeur général adjoint (depuis juillet 2025), le Directeur financier et la Secrétaire générale (depuis le 9 décembre 2024), ces trois derniers étant membres du Comité exécutif.

(2) Monsieur Jérôme Viala a été membre du Comité exécutif jusqu'au 31 mars 2024. Il a ensuite été nommé Administrateur par l'Assemblée générale du 26 avril 2024.

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.

Lectra diffuse par voie électronique l'information réglementée par le biais d'un diffuseur professionnel qui satisfait aux critères fixés par le règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers et met en ligne sur son site Internet l'information réglementée dès sa diffusion, dans le respect des obligations d'information financières des sociétés cotées sur Euronext Paris entrées en vigueur le 20 janvier 2007.

10. Programme de rachat d'actions

10.1 Programme de rachat d'actions en cours

L'Assemblée générale ordinaire du 25 avril 2025, dans sa onzième résolution, 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.

Opération concernée	Durée de l'autorisation	Prix d'achat maximum par action	Montant maximal	Nombre maximal d'actions
Programme de rachat d'actions	18 mois	60 euros	10 millions d'euros	2% du capital

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 60 € par action. Le montant maximal brut autorisé des fonds pouvant être engagés dans le cadre du programme de rachat d'actions s'élève à 10 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 2 % du capital de la Société à la date de l'Assemblée générale du 25 avril 2025, qui sera ajusté, le cas échéant, pour prendre en compte des opérations postérieures affectant le capital social, étant précisé le nombre des actions pris en compte pour le calcul du seuil de 2 % 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 actions propres au cours de l'exercice 2025

10.2.1. Contrat de liquidité

Depuis 2012, la liquidité des transactions et la régularité des cotations de l'action Lectra sont assurées 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 2025, dans le cadre de ce contrat, la Société a acheté 371 211 actions au cours moyen de 24,56 € et vendu 368 318 actions au cours moyen de 24,72 €.

Au 31 décembre 2025, la Société détenait 38 361 d'actions propres (soit 0,10 % du capital) d'une valeur nominale de 1,00 €, à un prix de revient moyen de 23,06 €, et des liquidités à hauteur de 885 milliers d'euros, entièrement détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

10.2.2. Rachats d'actions en dehors du contrat de liquidité

La société ne rachète ses actions que dans le cadre du contrat de liquidité.

10.2.3. Annulation d'actions

Entre le 1^{er} janvier 2025 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 notamment aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce, du règlement (UE) n°596/2014 du Parlement Européen et du Conseil du 16 avril 2014, ainsi qu'à toutes autres dispositions législatives et réglementaires qui viendraient à être applicables, il sera proposé à l'Assemblée générale du 29 avril 2026 de doter le Conseil d'administration d'une nouvelle autorisation, plus large, dont les principales caractéristiques sont exposées ci-dessous. La nouvelle autorisation serait conférée pour une période de 18 mois expirant le 28 octobre 2027 et remplacerait la précédente autorisation, à la date de l'Assemblée générale.

Les principales caractéristiques de la nouvelle autorisation de rachat d'actions sont les suivantes :

- le nombre maximum d'actions pouvant être acquises représenterait 10 % du capital social ;
- le prix maximum d'achat serait de 40 € par action et le montant maximal des fonds pouvant être engagés dans le programme de rachat d'actions serait de 50 000 000 € ;
- les rachats d'actions pourraient avoir plusieurs finalités, à savoir :
 - l'animation du marché du titre Lectra, dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de service d'investissement, en conformité avec la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers ;
 - la livraison d'actions au titre de l'exercice d'options d'achat d'actions par des salariés de la Société et des salariés et/ou mandataires sociaux des sociétés ou groupement qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce ;
 - la mise en œuvre de tout plan d'attribution d'actions à des salariés de la Société et à des salariés et/ou mandataires sociaux des sociétés ou groupement qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce ;
 - la cession d'actions aux salariés (directement ou par l'intermédiaire de fonds d'épargne salariale) dans le cadre de plans d'actionnariat salarié ou de plans d'épargne d'entreprise ;
 - la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
 - la conservation et la remise ultérieure d'actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ; et
 - l'annulation d'actions dans la limite légale maximale, dans le cadre de l'autorisation alors en vigueur de réduction de capital donnée par l'Assemblée générale.
- l'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de ces actions pourront être effectués dans les conditions prévues par la réglementation, en une ou plusieurs fois, par tous moyens, notamment sur tous marchés ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs d'actions et par l'utilisation d'instruments financiers dérivés ;
- ces opérations pourront être réalisées aux périodes que la personne agissant sur délégation du Conseil d'administration appréciera, étant entendu qu'en cas de dépôt par un tiers d'une 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.

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

Aucun événement important n'est à signaler.

12. Calendrier financier 2026

Résultats financiers du 1 ^{er} trimestre 2026	28 avril 2026
Assemblée générale annuelle ordinaire 2026	29 avril 2026
Résultats financiers semestriels 2026	30 juillet 2026
Résultats financiers du 3 ^{ème} trimestre 2026	28 octobre 2026
Résultats financiers annuels 2026	10 février 2027

13. Une vision de long terme

13.1 Des marchés en profonde mutation

Les marchés mondiaux connaissent une recomposition accélérée. Les repères traditionnels s'effacent, tandis qu'un climat d'incertitude permanente s'installe. Les tensions géopolitiques, la volatilité des droits de douanes et la fragilité des équilibres macroéconomiques bouleversent les échanges commerciaux et les politiques industrielles. Les fluctuations des coûts des matières premières et des composants, combinées à des politiques commerciales imprévisibles, rendent la planification plus complexe que jamais pour les entreprises que Lectra accompagne.

Dans ce contexte, l'incertitude devient la norme. Les entreprises doivent s'adapter en permanence, faire preuve d'agilité et repenser leurs modèles pour préserver leur compétitivité.

En parallèle, l'IA s'impose comme un facteur de transformation puissant dans toutes les industries. Elle révolutionne les processus, abaisse les barrières technologiques et crée des écarts majeurs en termes de compétitivité. Son adoption massive redéfinit les modèles économiques, accélère la prise de décision et ouvre la voie à une nouvelle ère d'efficacité et d'innovation.

Ces mutations se traduisent par des défis spécifiques à chacun des marchés sectoriels de Lectra. Dans la mode, les entreprises doivent s'adapter à une demande imprévisible, à des habitudes de consommation en constante évolution, et à des modèles ultra-rapides de mise sur le marché de produits qui redéfinissent les cycles de développement et de production traditionnels. Les exigences en matière de traçabilité, d'éco-conception et de responsabilité environnementale deviennent de plus en plus strictes, imposant une refonte des chaînes d'approvisionnement et des modèles industriels. L'automobile est également en profonde transformation : la montée en puissance des véhicules électriques bouleverse les marques établies, tandis que l'écosystème chinois remet en cause la domination des acteurs historiques. Parallèlement, la complexité des modèles s'accroît, entraînant des défis industriels et logistiques majeurs. Enfin, dans l'ameublement, la digitalisation de processus

encore largement dépendants de l'humain s'accélère, intégrant la diversité des produits, des matériaux et des canaux de vente, sur fond d'incertitudes économiques liées notamment au marché immobilier

Dans cet environnement en constante mutation, Lectra se distingue par sa capacité à transformer les défis en véritables leviers de croissance. Grâce à son expertise métier et à ses solutions innovantes, le Groupe aide ses clients à anticiper les évolutions technologiques, industrielles et réglementaires, sécuriser leurs opérations et renforcer leur performance.

13.2 Lectra 4.0 : une stratégie qui a prouvé sa pertinence

Initiée en 2017, la stratégie Lectra 4.0 a pour objectif de positionner le Groupe comme un acteur incontournable de l'Industrie 4.0 d'ici 2030 sur ses trois marchés stratégiques : mode, automobile et ameublement. Elle repose sur cinq piliers : positionnement premium, concentration sur ces trois marchés, intégration des clients au cœur des activités, lancement progressif de services 4.0 basés sur l'IA⁽²⁾, et engagement en matière de durabilité.

Sa mise en œuvre s'est articulée autour de trois feuilles de route :

- 2017-2019 : intégration des technologies clés (*cloud*, *IoT*⁽³⁾, *big data*, IA), réorganisation commerciale et premières offres SaaS ;
- 2020-2022 : changement de dimension grâce à l'acquisition de Gerber, renforcement du portefeuille d'offres, élargissement de la base clients et consolidation financière ;
- 2023-2025 : augmentation significative de l'activité SaaS, croissance du chiffre d'affaires récurrent et nouvelles acquisitions structurantes.

Cette stratégie a permis à Lectra de :

- Consolider son modèle économique, en confirmant la robustesse de ses fondamentaux et sa capacité à générer une profitabilité pérenne ;

(2) Intelligence artificielle

(3) Internet des objets

- Affirmer son positionnement sur ses marchés, porté par des investissements continus en R&D et des acquisitions stratégiques ;
- Enrichir son offre, avec un portefeuille de solutions profondément élargi et résolument tourné vers l'innovation ;
- Accompagner des leaders mondiaux de la mode, de l'automobile et de l'ameublement dans les transformations de leur marché, en leur apportant les solutions, services et expertises nécessaires pour mettre en œuvre leurs évolutions structurelles majeures ;
- Être reconnu en matière de durabilité, soutenu par des évaluations et certifications externes qui renforcent sa crédibilité et améliorent son attractivité.

13.3 Une offre inégalée, combinant savoir-faire industriel et SaaS au service de la performance

S'appuyant sur une politique d'investissements soutenus en R&D depuis plusieurs décennies et une vision pionnière de l'Industrie 4.0, Lectra propose aujourd'hui une offre sans équivalent, fondée sur l'alliance étroite entre son savoir-faire industriel et ses solutions SaaS intelligents.

L'offre de Lectra repose sur deux piliers majeurs :

- Une offre *Manufacture* pour la mode, l'automobile et l'ameublement, combinant solutions SaaS, équipements de découpe reconnus comme les plus performants du marché, services et exploitation des données enrichie par l'IA. Elle dépasse la simple exécution pour intégrer la préparation, la planification et l'allocation des ordres de production, permettant de digitaliser et d'automatiser les étapes du processus industriel, et d'en tracer les flux ;
- Une offre étendue pour la mode, complétant l'offre *Manufacture*, composée de logiciels de CAO et de solution SaaS qui facilitent la collaboration, la gestion intelligente des collections et la prise de décision grâce à des solutions *cloud* innovantes. Elle permet également d'assurer une traçabilité des produits et d'aider les marques à renforcer leur positionnement.

Ces deux piliers s'appuient sur des innovations majeures développées au cours des dix dernières années, tant par croissance organique que par des acquisitions ciblées. Ils s'appuient également sur des services à forte valeur, comme la maintenance prédictive des équipements, contrôlée à distance - permise depuis 2007 grâce aux technologies IoT et IA - et un accompagnement personnalisé des clients afin de leur permettre de tirer le maximum de valeur de leurs solutions Lectra. Chaque jour, les équipes *Customer Success* - plus de 800 personnes à travers le Groupe - accompagnent les clients pour garantir la disponibilité de leurs solutions et en optimiser leurs performances.

13.4 Une offre unique et révolutionnaire pour la production

Avec l'offre *Manufacture*, basée sur les principes de l'Industrie 4.0, Lectra redéfinit les standards de production pour ses trois marchés sectoriels. Véritable révolution, elle s'appuie sur la connectivité, le

cloud, les données et l'IA pour optimiser productivité, qualité, délais et utilisation matière. Au cœur de cette révolution, Valia, innovation majeure, fruit de dix années de R&D, dépasse la simple exécution pour orchestrer la préparation, la planification et l'allocation des ordres de coupe. Connectée aux systèmes informatiques des clients (ERP, PLM, MES⁽⁴⁾[3],...) et compatible avec tous les équipements du marché, elle offre une interopérabilité unique, une visibilité en temps réel et la simplification des opérations en un seul flux de données, de bout en bout. Valia met en évidence les gains possibles avec les dernières générations d'équipements et accélère le renouvellement du parc. En capitalisant sur les infrastructures informatiques et les outils de production déjà en place, Valia valorise les investissements existants des clients et ouvre de nouvelles opportunités de croissance, créant ainsi un cercle vertueux puissant. Grâce à l'IA et à l'analyse des données en temps réel, les industriels peuvent anticiper les besoins, réduire les déchets, améliorer la traçabilité et accroître leur agilité.

Valia illustre la capacité de Lectra à conjuguer son expertise industrielle avec des solutions SaaS basées sur l'IA, afin de proposer à ses clients une offre alliant performance opérationnelle et intelligence digitale.

Empower, un contrat de maintenance innovant, complète Valia, illustrant le passage d'un modèle d'engagement de moyens à un modèle d'engagement de résultats, but ultime de l'Industrie 4.0, générant des revenus récurrents supplémentaires et sécurisant la performance du Groupe dans la durée. Avec Empower, Lectra s'engage sur l'atteinte de résultats mesurables pour ses clients, leur garantissant à grande échelle la disponibilité et la performance continue de leurs équipements.

13.5 Une offre étendue, dédiée à la mode

Dans un secteur où rapidité et agilité sont essentielles, Lectra répond au défi des organisations en silos en connectant l'ensemble des interlocuteurs, processus et données de la chaîne de valeur. Le Groupe accompagne ses clients tout au long des étapes clés de création, production et commercialisation des produits et favorise la collaboration et la traçabilité.

Grâce à des acquisitions ciblées et à des développements internes, Lectra dispose aujourd'hui d'un portefeuille SaaS unique, composé de solutions innovantes telles que Launchmetrics, Valia Fashion, Kubix Link, TextileGenesis, Retviews et Neteven. Ces solutions complètent ses offres historiques de CAO (Modaris, Gerber AccuMark) ainsi que les équipements de découpe Vector et Virga. L'ensemble permet de couvrir les processus essentiels : gestion de collection, orchestration des opérations, mise sur le marché des produits, gestion de l'image de marque, positionnement concurrentiel, optimisation des workflows et traçabilité des matières.

Chaque solution SaaS constitue un point d'entrée chez les clients mode de Lectra : cette approche permet d'entretenir une relation continue et d'apporter, au fil du temps, davantage de valeur aux clients grâce à la combinaison des offres - facilitée par la stratégie de *cross-sell* et *d'upsell*⁽⁵⁾, soutenant ainsi l'augmentation du chiffre d'affaires récurrent par client.

(4) ERP : *Entreprise Resource Planning* - PLM : *Product Lifecycle Management* - MES : *Manufacturing Execution System*

(5) Vente croisée et vente additionnelle

14. Feuille de route stratégique 2026-2028 : LECTRA 4.0 à pleine puissance

Le Groupe aborde la période 2026-2028 avec confiance, grâce à la robustesse de son modèle économique et sa gouvernance rigoureuse, garante de transparence et d'efficacité. Elle repose sur des acquis financiers solides : un chiffre d'affaires en très grande partie récurrent, une génération de cash élevée et continue, un bilan solide, et une rigueur dans le suivi de la performance permettant de poursuivre un niveau d'investissement soutenu et ciblé, indispensable pour rester pleinement compétitif.

L'Industrie 4.0 n'est plus une vision, elle devient réalité.

Le Groupe se fixe trois ambitions : faire de Valia le fer de lance de l'offre *Manufacture* ; accélérer l'essor du modèle SaaS, dans une logique de croissance rentable et maîtrisée ; et renforcer l'excellence opérationnelle en optimisant les processus, les systèmes d'information et les ressources humaines, pour offrir aux clients une expérience fluide, performante et créatrice de valeur.

14.1 Faire de Valia le fer de lance de l'offre *Manufacture*

Pour la période 2026-2028, Lectra affirme avec force son ambition : faire de sa solution SaaS Valia le moteur de la dynamique commerciale de l'offre *Manufacture*. Sur le parc installé actuel de plus de 9 000 équipements connectés de marques Lectra et Gerber – complété par 5 000 équipements plus anciens – Valia pourra permettre d'optimiser immédiatement la performance des salles de coupe tout en accompagnant leur modernisation progressive.

Valia, déjà adoptée par près de 70 clients, s'inscrit dans la continuité d'innovations majeures telles que la *Digital Cutting Platform* et les offres Flex et Quick, qui ont préparé le terrain à cette avancée décisive, avec plus de 700 clients ayant déjà adopté ces solutions. Ces derniers, ainsi que les 5 000 utilisant des solutions logicielles de Lectra sous contrat, constituent des candidats naturels à la migration vers Valia, et la connexion de leurs équipements, facilitant ainsi l'adoption à grande échelle de cette plateforme de nouvelle génération.

En parallèle, Lectra ambitionne de faire d'Empower un standard de l'industrie sur la période 2026-2028. Son déploiement massif consolidera sa position de leader, tout en renforçant durablement la satisfaction et la fidélité des clients.

Cette stratégie d'offres s'appuie sur la combinaison unique du savoir-faire industriel de Lectra et de ses solutions SaaS, créant un cercle vertueux où chaque composante renforce l'autre : les équipements connectés alimentent les solutions SaaS en données, qui, en retour, en optimisent la performance opérationnelle et la valeur délivrée au client. Elle s'inscrit pleinement dans la dynamique de transformation digitale des trois marchés stratégiques de Lectra, et positionne le Groupe comme un acteur incontournable de l'Industrie 4.0 pour les années à venir.

14.2 Accélérer l'essor du modèle SaaS

Après plusieurs années d'investissements soutenus, les solutions SaaS du Groupe affichent une adoption croissante, reflétée dans la croissance de l'ARR. L'enjeu est à présent d'amplifier leur portée pour capter pleinement leur potentiel de croissance.

Le modèle SaaS répond à la complexité croissante des marchés en s'appuyant sur les avancées numériques pour renforcer l'efficacité opérationnelle. Il apporte aux clients davantage de flexibilité, d'automatisation et de visibilité en temps réel, tout en offrant au

Groupe un modèle économique plus prévisible, plus robuste et davantage corrélé à l'usage.

Pour accompagner cette phase d'accélération et de déploiement, Lectra renforce son modèle *Go-to-Market*, fondé sur une collaboration étroite entre les équipes commerciales, marketing et customer success, afin de maximiser l'efficacité, la croissance et la fidélisation des clients.

Par ailleurs, la combinaison des données issues des différentes solutions SaaS de Lectra constitue un levier de création de valeur unique pour ses clients. Cette capacité à structurer et exploiter la donnée constitue un avantage concurrentiel durable pour le Groupe.

Enfin, Lectra bénéficie d'une expertise métier et d'une empreinte data uniques dans ses trois marchés stratégiques. Cette combinaison crée une barrière à l'entrée difficile à reproduire et positionne le Groupe comme un partenaire stratégique incontournable pour accompagner ses clients.

Dans la mode, Lectra ne se limite pas à déployer des solutions SaaS : le Groupe s'inscrit dans une démarche visant à créer un écosystème intégré et connecté où marques et sous-traitants collaborent autour de données fiables.

14.3 Franchir une nouvelle étape de l'excellence opérationnelle pour accélérer la croissance

Lectra bénéficie aujourd'hui d'un niveau d'excellence opérationnelle établi, fruit d'investissements constants dans la qualité, la compétitivité et l'agilité. Ce socle constitue un atout majeur pour déployer la feuille de route stratégique 2026-2028, qui vise à transformer ces acquis en leviers stratégiques pour accélérer la performance, accompagner l'adoption croissante de ses solutions et renforcer l'agilité indispensable à une croissance durable.

Cette transformation s'inscrit dans un contexte marqué par la montée en puissance du modèle SaaS et la nécessité de s'adapter à un environnement incertain. Lectra entend optimiser ses opérations, accélérer l'innovation technologique et approfondir les synergies entre ses activités industrielles et numériques en combinant la performance de ses équipements avec la flexibilité de ses services digitaux.

Pour y parvenir, l'harmonisation des processus constituera une étape essentielle. Elle visera à appliquer des standards communs à l'ensemble du Groupe afin de garantir cohérence, efficacité et synergies. Les processus liés à l'activité SaaS seront repensés, en s'inspirant des meilleures pratiques, notamment celles mises en œuvre par Launchmetrics.

Les systèmes d'information seront au cœur de cette transformation, avec des investissements d'une dizaine de millions d'euros par an. Leur harmonisation au niveau du Groupe permettra de moderniser les outils, d'automatiser les tâches à faible valeur ajoutée grâce à l'utilisation accrue de l'IA et de garantir une agilité maximale dans la gestion des opérations.

Dans le même temps, les investissements R&D seront maintenus à un niveau élevé et représenteront environ 12 % du chiffre d'affaires annuel, avec pour objectif de livrer davantage de valeur aux clients, grâce à l'intégration accrue de l'IA et du big data dans les solutions ainsi que dans les processus de conception de ses offres. Cet effort soutenu permettra également de poursuivre le renouvellement régulier des générations d'équipements, en intégrant systématiquement les avancées technologiques – notamment en

matière d'efficacité, de connectivité et d'éco-conception.

Pour accompagner ces évolutions et maximiser leur impact, l'IA jouera un rôle clé à l'échelle du Groupe : elle permettra d'automatiser les tâches répétitives, de fluidifier les processus et de libérer du temps pour mener des missions à forte valeur ajoutée.

Enfin, Lectra poursuivra l'arrêt progressif d'activités non stratégiques, principalement liées à des équipements et technologies non connectés, non compatibles avec l'Industrie 4.0, qui représentent environ 4 % du chiffre d'affaires. Cette décision permettra avant tout de simplifier le portefeuille d'offres et de concentrer les ressources sur les solutions stratégiques et connectées à forte valeur ajoutée.

L'excellence opérationnelle est un catalyseur pour maximiser les opportunités de développement commercial, renforcer la fidélisation des clients et accroître la pénétration des offres sur l'ensemble des marchés stratégiques. Ces optimisations constituent un levier direct pour financer les investissements stratégiques et accroître l'EBITDA, tout en plaçant la satisfaction client au cœur de la performance.

Entre 2026 et 2028, Lectra déploiera pleinement son modèle digital et connecté, exploitant les innovations et les synergies développées au cours des dix dernières années avec pour ambition d'apporter encore plus de valeur à ses clients.

15. Perspectives

Face à un environnement macroéconomique contraint, Lectra donne la priorité à sa solidité et à sa rentabilité, afin de sécuriser la création de valeur à long terme.

Dans le cadre de la feuille de route stratégique 2026-2028, le Groupe se fixe comme objectifs une croissance de l'EBITDA courant, s'appuyant sur une progression des contrats récurrents et un contrôle strict des coûts :

- À données comparables, Lectra prévoit une croissance annuelle moyenne de l'ARR SaaS d'environ 15 %, contribuant ainsi à une progression du chiffre d'affaires des contrats récurrents comprise entre + 5 % et + 8 % par an.
- Lectra continue d'appliquer un contrôle optimisé des frais, combiné à la poursuite d'investissements ciblés. Le ratio de sécurité devrait progresser alors de 2 à 3 points par an, passant ainsi de 94 % en 2025 à plus de 100 % en 2028.

Le Groupe vise ainsi une progression de la marge d'EBITDA courant de 120 à 180 points de base par an à données comparables, dans l'hypothèse où les commandes d'équipements et le chiffre d'affaires des consommables et pièces resteraient stables, hors inflation.

Tout rebond des ventes d'équipements – dont le calendrier et l'ampleur demeurent incertains – représentera un potentiel additionnel de croissance du chiffre d'affaires et de l'EBITDA.

Par ailleurs, le Groupe entend poursuivre sa stratégie d'acquisitions ciblées afin de renforcer ses compétences, d'accroître la valeur de son portefeuille de solutions et de consolider sa position sur ses marchés.

Enfin, Lectra vise à poursuivre 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 50 % du résultat net.

Le Conseil d'administration

Le 26 février 2026

16. Résultats financiers des cinq derniers exercices

16.1 Société Lectra

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

Au 31 décembre (en milliers d'euros, sauf la valeur nominale exprimée en euros et le nombre d'actions)	2025	2024	2023	2022	2021
Capital en fin d'exercice					
Capital social	38 063	37 966	37 833	37 789	37 743
Nombre d'actions ordinaires existantes	38 063 263	37 966 274	37 832 965	37 788 949	37 742 959
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	1 780 886	1 463 680	1 377 567	1 198 830	1 102 470
Résultat global des opérations effectives					
Chiffre d'affaires hors taxes	232 276	234 212	223 406	231 590	192 805
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	25 802	34 852	34 975	44 315	24 093
Impôt sur les bénéfices ⁽¹⁾	(771)	847	1 880	2 865	(5 411)
Résultat après impôt, amortissements et provisions	19 727	24 399	22 026	35 336	21 750
Dividende attribué ⁽²⁾	13 309	15 199	13 609	18 126	13 588
Résultat des opérations réduit à une seule action					
Résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	0,70	0,90	0,87	1,10	0,78
Résultat après impôt, amortissements et provisions	0,52	0,64	0,58	0,94	0,58
Dividende attribué à chaque action	0,35	0,40	0,36	0,48	0,36
Personnel					
Effectif	898	889	881	885	883
Masse salariale	54 755	53 622	52 009	49 385	56 268
- dont prime d'intéressement des salariés	314	599	271	0	5 064
Sommes versées au titre des charges sociales	25 368	23 996	23 040	22 160	23 521

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

(2) Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale du 29 avril 2026 au titre de l'exercice 2025. 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.

17. Complément d'information sur les comptes consolidés

17.1 Commandes de nouveaux systèmes – Variation à données comparables

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

Par ligne de produit

Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre (en milliers d'euros)	2025			2024			Variation 2025/2024	
	Réel	%	À cours de change 2024	Réel ⁽¹⁾	%	Proforma ⁽²⁾	Données réelles	Données comparables
Licences perpétuelles de logiciel	7 875	7 %	8 052	11 386	8 %	11 386	-31 %	-29 %
Équipements	89 427	75 %	91 822	113 031	77 %	113 031	-21 %	-19 %
Formation, conseil	18 839	16 %	19 085	19 528	13 %	19 637	-4 %	-3 %
Divers	2 878	2 %	2 936	3 174	2 %	3 174	-9 %	-8 %
Total	119 018	100 %	121 896	147 120	100 %	147 228	-19 %	-17 %
Parité moyenne € / \$	1,13		1,08	1,08		1,08		

(1) Réel 2024 inclut Launchmetrics à compter du 23 janvier 2024

(2) Proforma 2024 inclut Launchmetrics à compter du 1^{er} janvier 2024

Par région

Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre (en milliers d'euros)	2025			2024			Variation 2025/2024	
	Réel	%	À cours de change 2024	Réel ⁽¹⁾	%	Proforma ⁽²⁾	Données réelles	Données comparables
Europe	32 688	27 %	32 698	34 669	24 %	34 777	-6 %	-6 %
Amériques	29 338	25 %	30 985	35 976	24 %	35 977	-18 %	-14 %
Asie - Pacifique	45 157	38 %	46 303	62 793	43 %	62 793	-28 %	-26 %
Autres pays	11 835	10 %	11 909	13 681	9 %	13 681	-13 %	-13 %
Total	119 018	100 %	121 896	147 120	100 %	147 228	-19 %	-17 %
Parité moyenne € / \$	1,13		1,08	1,08		1,08		

(1) Réel 2024 inclut Launchmetrics à compter du 23 janvier 2024

(2) Proforma 2024 inclut Launchmetrics à compter du 1^{er} janvier 2024

Par marché sectoriel

Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre (en milliers d'euros)	2025			2024			Variation 2025/2024	
	Réel	%	À cours de change 2024	Réel ⁽¹⁾	%	Proforma ⁽²⁾	Données réelles	Données comparables
Mode	64 920	55 %	66 414	76 853	52 %	76 962	-16 %	-14 %
Automobile	32 994	28 %	33 546	47 477	32 %	47 476	-31 %	-29 %
Ameublement	7 353	6 %	7 614	10 906	7 %	10 905	-33 %	-30 %
Autres industries	13 751	12 %	14 322	11 885	8 %	11 885	16 %	21 %
Total	119 018	100 %	121 896	147 120	100 %	147 228	-19 %	-17 %
Parité moyenne € / \$	1,13		1,08	1,08		1,08		

(1) Réel 2024 inclut Launchmetrics à compter du 23 janvier 2024

(2) Proforma 2024 inclut Launchmetrics à compter du 1^{er} janvier 2024

01 - RAPPORT DE GESTION

17.2 Analyse du chiffre d'affaires – variation à données comparables

Chiffre d'affaires par région

Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre (en milliers d'euros)	2025			2024			Variation 2025/2024	
	Réel	%	À cours de change 2024	Réel ⁽¹⁾	%	Proforma ⁽²⁾	Données réelles	Données comparables
Europe, dont :	182 434	36 %	183 034	178 371	34 %	179 434	3 %	2 %
- France	35 959	7 %	36 110	33 742	6 %	34 297	7 %	5 %
Amériques	164 104	32 %	171 061	175 894	33 %	177 017	-7 %	-3 %
Asie - Pacifique	119 410	24 %	123 894	130 596	25 %	130 704	-9 %	-5 %
Autres pays	40 785	8 %	40 979	41 813	8 %	42 043	-3 %	-3 %
Total	506 734	100 %	518 969	526 674	100 %	529 198	-4 %	-2 %
Parité moyenne € / \$	1,13		1,08	1,08		1,08		

(1) Réel 2024 inclut Launchmetrics à compter du 23 janvier 2024

(2) Proforma 2024 inclut Launchmetrics à compter du 1^{er} janvier 2024

Chiffre d'affaires par activité

Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre (en milliers d'euros)	2025			2024			Variation 2025/2024	
	Réel	%	À cours de change 2024	Réel ⁽¹⁾	%	Proforma ⁽²⁾	Données réelles	Données comparables
Chiffre d'affaires non récurrent, dont :	126 645	25 %	129 767	146 583	28 %	146 774	-14 %	-12 %
- Licences perpétuelles de logiciel	7 910	2 %	8 065	12 149	2 %	12 149	-35 %	-34 %
- Equipements	97 712	19 %	100 397	112 393	21 %	112 393	-13 %	-11 %
- Formation, conseil	18 145	4 %	18 372	18 866	4 %	19 057	-4 %	-4 %
- Divers	2 878	1 %	2 933	3 174	1 %	3 174	-9 %	-8 %
Chiffre d'affaires récurrent, dont :	380 088	75 %	389 202	380 091	72 %	382 424	0 %	2 %
- Contrats récurrents	242 340	48 %	247 367	233 050	44 %	235 383	4 %	5 %
- abonnements SaaS	89 295	18 %	90 596	77 391	15 %	79 724	15 %	14 %
- contrats de maintenance des logiciels	51 066	10 %	51 819	53 075	10 %	53 075	-4 %	-2 %
- contrats de maintenance des équipements	101 980	20 %	104 952	102 584	19 %	102 584	-1 %	2 %
- Consommables et pièces	137 748	27 %	141 835	147 041	28 %	147 041	-6 %	-4 %
Total	506 734	100 %	518 969	526 674	100 %	529 198	-4 %	-2 %
Parité moyenne € / \$	1,13		1,08	1,08		1,08		

(1) Réel 2024 inclut Launchmetrics à compter du 23 janvier 2024

(2) Proforma 2024 inclut Launchmetrics à compter du 1^{er} janvier 2024

01 - RAPPORT DE GESTION

Compte de résultat consolidé – variation à données comparables

Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre (en milliers d'euros)	2025		2024		Variation 2025/2024	
	Réel	À cours de change 2024	Réel ⁽¹⁾	Proforma ⁽²⁾	Données réelles	Données comparables
Chiffre d'affaires	506 734	518 969	526 674	529 198	-4 %	-2 %
Coût des ventes	(137 472)	(140 060)	(149 801)	(149 929)	-8 %	-7 %
Marge brute (en % du chiffre d'affaires)	369 262 72,9 %	378 909 73,0 %	376 873 71,6 %	379 269 71,7 %	-2 % +1.3 point	0 % +1.3 point
Frais de recherche et de développement	(65 118)	(65 839)	(61 955)	(62 328)	5 %	6 %
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(265 973)	(271 121)	(265 663)	(268 116)	0 %	1 %
Résultat opérationnel courant (en % du chiffre d'affaires)	38 170 7,5 %	41 949 8,1 %	49 254 9,4 %	48 824 9,2 %	-23 % -1.8 point	-14 % -1.1 point
Charges à caractère non récurrent	(2 795)	(2 928)	(457)	(457)	na	na
Résultat opérationnel (en % du chiffre d'affaires)	35 376 7,0 %	39 021 7,5 %	48 796 9,3 %	48 367 9,1 %	-28 % -2.3 points	-19 % -1.6 point
Résultat avant impôts	29 063	32 631	40 599	40 281	-28 %	-19 %
Impôt sur le résultat	(3 108)	na	(10 890)	(10 716)	-71 %	na
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(353)	na	(76)	(76)	na	na
Résultat net	25 602	na	29 632	29 489	-14 %	na
dont Résultat net part du Groupe	25 964	na	31 164	31 093	-17 %	na
dont Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle	(362)	na	(1 532)	(1 604)	-76 %	na
Résultat opérationnel courant + Dotations nettes aux amortissements et dépréciations	38 170 41 553	41 949 42 420	49 254 41 859	48 824 42 551	-23 % -1 %	-14 % 0 %
EBITDA courant (en % du chiffre d'affaires)	79 724 15,7 %	84 369 16,3 %	91 113 17,3 %	91 375 17,3 %	-13 % -1.6 point	-8 % -1.0 point
Parité moyenne € / \$	1,13	1,08	1,08	1,08		

(1) Réel 2024 inclut Launchmetrics à compter du 23 janvier 2024

(2) Proforma 2024 inclut Launchmetrics à compter du 1^{er} janvier 2024

Rapport de durabilité

Sommaire

La performance durable de Lectra en bref	49	3. Social	100
1. À propos de ce rapport de durabilité – ESRS 2	56	3.1 Impacts, risques et opportunités matériels sociaux	100
1.1 Présentation générale du Groupe	56	3.2 La politique ressources humaines – ESRS S1	101
1.2 Méthodologie et périmètre de reporting	56	3.2.1 Introduction	101
1.3 Stratégie	58	3.2.2 Les fondamentaux, non négociables pour Lectra	101
1.4 Les engagements durabilité de Lectra	60	3.2.3 Quatre ambitions pour accompagner la transformation du Groupe	103
1.5 Dialogue avec les parties prenantes	62	3.3 Les indicateurs de suivi de la politique ressources humaines – ESRS S1	110
1.6 Gouvernance et pilotage de la durabilité	63	3.4 Consommateurs et utilisateurs finaux – ESRS S4	114
1.7 Analyse de double matérialité	65	3.4.1 Les solutions Lectra au service de la responsabilité sociale des utilisateurs et clients	114
1.8 Évaluation de la performance extra financière du Groupe	69	3.4.2 Dialogue avec les clients	115
2. Environnement	71	4. Conduite des affaires	117
2.1 Impacts, risques et opportunités matériels environnementaux	71	4.1 Impacts, risques et opportunités matériels en termes de conduite des affaires	117
2.2 Politique environnementale	72	4.2 Gouvernance	118
2.3 Contribution au changement climatique – ESRS E1	72	4.2.1 Gouvernance de la conduite des affaires	118
2.3.1 Plan de transition climat (politique d'atténuation climatique)	72	4.2.2 Focus : gouvernance des achats responsables	119
2.3.2 Analyse de résilience et politique d'adaptation au changement climatique	78	4.2.3 Gouvernance des acquisitions	120
2.3.3 Consommation d'énergie (E1-5)	83	4.2.4 Gestion de la sécurité des systèmes d'information et des offres	121
2.3.4 Focus bilan carbone (E1- 6)	85	4.3 Enjeux spécifiques à Lectra	123
2.3.5 Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone (E1-7)	88	4.3.1 Transformation des équipes commerciales et relation clients	123
2.3.6 Tarification interne du carbone (E1-8)	88	4.3.2 L'intelligence artificielle comme opportunité stratégique pour créer de la valeur	124
2.3.7 Effets financiers attendus des risques physiques et de transition matériels et opportunités potentielles liées au climat (E1-9)	88	5. Annexes	125
2.4 Politique d'éco-conception	89	5.1 Annexe 1 : vigilance raisonnable	125
2.4.1 Vision et objectifs stratégiques	89	5.2 Annexe 2 : impacts, risques et opportunités matériels du Groupe Lectra (analyse de double matérialité)	126
2.4.2 Mise en œuvre et moyens alloués	89	5.3 Annexe 3 : exigences de publication de la directive CSRD auxquelles Lectra s'est conformé	127
2.4.3 Les actions d'éco-conception	89	5.4 Annexe 4 : tableau de correspondance GRI	131
2.5 Contribution à l'amélioration de l'impact environnemental des utilisateurs de solutions Lectra – ESRS E5 (Utilisation des ressources et économie circulaire)	91	5.5 Annexe 5 : liste des points de données dans les normes transversales et thématiques découlant d'autres actes législatifs de l'Union	136
2.5.1 La traçabilité, levier de transparence pour la filière textile et cuir	92	5.6 Annexe 6 : description des catégories du bilan d'émissions de gaz à effet de serre	142
2.5.2 Optimisation de la consommation de textile et de cuir grâce aux offres Lectra	93	5.7 Annexe 7 : référentiel TCFD pour l'identification des risques et opportunités climatiques	143
2.6 Enjeux spécifiques à Lectra	95	Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852	144
2.6.1 Évolutions réglementaires environnementales renforçant la présence de Lectra sur le marché	95		
2.6.2 Baisse de la demande pour les offres Lectra en raison de changements de mode de consommation	95		
2.7 Taxonomie environnementale	96		
2.7.1 Part du chiffre d'affaires éligible	96		
2.7.2 Part des CapEx et OpEx éligible	97		
2.7.3 Tableaux de synthèse	98		

La performance durable de Lectra en bref

Changement climatique

Lectra a mis en œuvre un plan d'action ambitieux afin de réduire l'impact climatique de ses activités, tout au long de la chaîne de valeur. Ces actions incluent l'utilisation de ses produits chez les clients.

Plan de transition climat



-25 %

-20 %

Objectifs et leviers

Réduction de **8 %** de la consommation d'électricité des bâtiments

Conversion de **30 %** de la flotte de véhicules thermiques en véhicules électriques

Réduction de **15 %** de la consommation de gaz des bâtiments

Couverture à **100 %** de la consommation électrique des principaux sites par l'achat ou la production d'énergie renouvelable

Objectifs et leviers

Réduction de l'**impact environnemental** des solutions mises sur le marché

Utilisation d'**acier recyclé**

Réduction de la **consommation électrique** des équipements

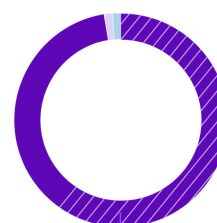
Priorisation du **fret maritime** au détriment du fret aérien

IRO

Impact négatif

Contribution au changement climatique

Répartition des émissions 2025 par scope



Consommation électrique des découpeurs mis en vente dans l'année

ODD



Les indicateurs 2025

16 250 MWh
CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE
(-13% en 2025 par rapport à 2024)

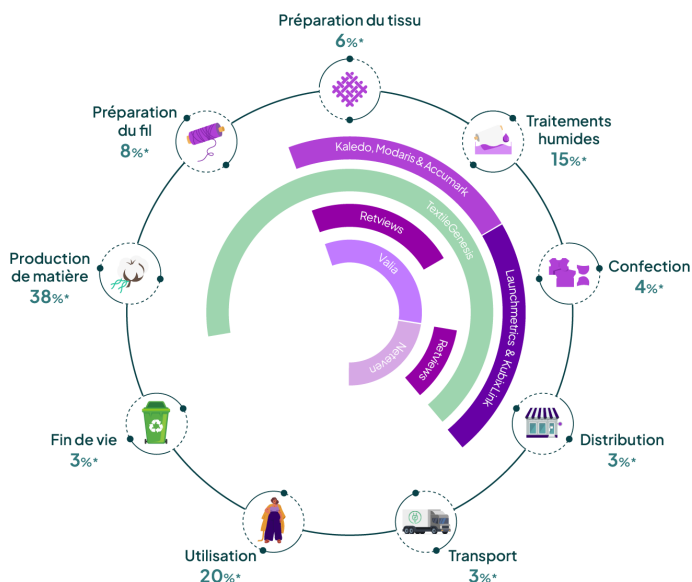
59 % sources fossiles
2 % sources nucléaires
39 % sources renouvelables

256 266
TOTAL ÉMISSIONS TCO₂EQ
(-53 % en 2025 par rapport à 2022)

75 %
DES ÉMISSIONS
sont calculées à partir de données physiques dans le bilan complet 2024

Contribution à l'amélioration de l'impact environnemental des utilisateurs de solutions Lectra

Lectra propose à ses clients des solutions leur permettant de mesurer et de diminuer leur empreinte environnementale. C'est particulièrement le cas pour le secteur de la mode, qui est utilisé comme exemple pour illustrer les apports de chaque offre.



TextileGenesis

Aide les marques à atteindre leurs objectifs de durabilité grâce à une traçabilité numérique fiable, sécurise l'origine des matières. L'application s'appuie sur un réseau de partenaires certifiés (standards ESG entre autres) et facilite l'accès à la donnée tout au long du cycle de vie du produit.

Kaledo, Modaris et Accumark

Permettent de réduire la dépendance aux prototypes physiques en offrant numériquement une vision précise du style et de toutes les caractéristiques (économiques et écologiques) du produit.

Valia

Digitalise et automatise les flux de coupe, permettant de réduire la consommation de tissu et d'énergie. Met également à disposition des clients des tableaux de bord synthétisant les indicateurs clés de performance de leur production.

Kubix Link

PLM qui centralise toutes les informations liées au produit, tout au long de son cycle de vie, y compris les informations de durabilité. Aide à la prise de décision pour améliorer l'empreinte environnementale du produit.

Retviews

Fournit des analyses de marché en temps réel pour ajuster les collections et ne développer que les produits les mieux positionnés (à la fois en prix et en assortiment), et ainsi limiter les invendus.

Launchmetrics

Aide les marques à numériser tout ou partie de l'organisation d'événements et de défilés de mode, optimise l'utilisation des prototypes lors des phases d'avant-vente (prototypes numériques).

Neteven

Plateforme de gestion de vente en ligne qui propose des produits sur les bons canaux de distribution au client final et facilite la gestion de stocks multi-canaux. L'interconnexion avec Kubix Link permet de délivrer des informations produit fiables au consommateur final.

IRO

Impact positif

Optimisation de la consommation de textile et de cuir grâce aux offres Lectra

Impact positif

La traçabilité, levier de transparence pour la filière textile et cuir

ODD



Les indicateurs 2025

4 Mrds
DE PRODUITS TRACÉS
dans TextileGenesis

+90 %
DES STANDARDS ESG
sont intégrés dans
TextileGenesis

3 M€
INVESTIS EN R&D
pour l'économie de matière

*Les chiffres présentés résultent d'une étude de Mc Kinsey & Company's Fashion on climate et représentent l'impact de chaque étape de ce cycle de vie sur le climat.

Politique d'éco-conception équipement

Depuis 2023, la politique d'éco-conception de Lectra s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue qui permet d'améliorer la performance globale des offres et de transformer les contraintes industrielles en avantages concurrentiels. Cette politique vise à répondre à des actions envisagées dans le cadre du plan de transition climatique du Groupe, à limiter l'utilisation des ressources et œuvrer en faveur de l'économie circulaire.

Objectifs clés



Réduire l'impact environnemental de la conception et fabrication des équipements, en optimisant leur conception et en minimisant les ressources utilisées (plan de transition climatique ESRS E1)



Promouvoir une gestion durable des équipements en fin de vie, en facilitant leur recyclage ou leur réutilisation afin de limiter les déchets (économie circulaire ESRS E5)



Réduire l'impact lié à l'utilisation par les clients, en développant des solutions qui favorisent l'efficacité énergétique et diminuent les émissions de gaz à effet de serre (plan de transition climatique ESRS E1)

IRO

Impact négatif
Contribution au changement climatique

Actions

- **Recyclabilité et fin de vie des équipements** : guide pratique de démontage pour les découpeurs en fin de vie fournie aux clients et taux de recyclabilité associé calculé
- **Certification FSC®** chaîne de contrôle des consommables papier utilisés à chaque cycle de découpe
- **Choix d'éco-conception des équipements**
 - **Acier recyclé**
- **Conception modulaire** facilitant maintenance et réparation
- **Turbines à haut rendement énergétique**
- **Capteurs permettant aux clients de mesurer leur impact environnemental**
- **Renforcement des services de maintenance prédictive et préventive**

ODD



Les indicateurs 2025

84 %
TAUX DE RECYCLABILITÉ
théorique des découpeurs
de la gamme Vector

88 %
DÉCHETS RECYCLÉS EN 2025
+14% comparé à 2024

+ de 50 %
D'ACIER RECYCLÉ
entrant dans la composition
des châssis des découpeurs

Politique de ressources humaines

Les collaborateurs de Lectra sont guidés par trois valeurs fondamentales: faire preuve d'ouverture d'esprit, être des partenaires de confiance et innover avec ardeur. La politique repose sur des fondamentaux ainsi que quatre ambitions visant à accompagner la transformation du Groupe.

Nos fondamentaux :

dialogue social, inclusion et diversité, santé et sécurité, équilibre vie professionnelle/personnelle



Ambition 1 : renforcer l'attractivité de Lectra

Offrir aux collaborateurs Lectra une expérience de haut niveau, d'excellentes conditions de travail et des opportunités de développement professionnel au sein d'un environnement favorisant l'inclusion, la diversité et l'égalité des chances tout au long de la carrière.

Ambition 2 : développer l'employabilité des collaborateurs

Développer les compétences, construire les plans de successions de ses collaborateurs clés.

Ambition 3 : faire de la transformation culturelle le pilier des autres transformations du Groupe

Mettre la culture d'entreprise au cœur de la transformation de Lectra avec le projet intitulé Lectra Way.

Ambition 4 : améliorer l'efficacité interne grâce à l'intelligence artificielle

IRO

Impact négatif & risque
Attraction, développement des compétences et succession des collaborateurs

Impact négatif
La culture d'entreprise au cœur de la transformation de Lectra

Risque
Intégration et collaboration à la suite des acquisitions

Risque
Manque de maîtrise et d'appropriation de l'intelligence artificielle par les équipes Lectra

Risque
Transformation des équipes commerciales et relation clients

Lectra s'engage à appliquer et respecter :

la Déclaration Universelle des droits de l'homme, la convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant, les directives de l'OCDE⁽¹⁾ auxquelles entre autres la France adhère, les 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies et les obligations administratives, sociales et fiscales prévues dans le pays où le Groupe est implanté, et plus particulièrement les dispositions des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

ODD



Les indicateurs 2025

2890

COLLABORATEURS
dont 43 % de femmes

12 %

D'ÉCART DE RÉMUNÉRATION
entre femmes et hommes⁽²⁾

62 %

TAUX D'ENGAGEMENT
des collaborateurs

65 %

DES SALARIÉS COUVERTS
par des accords collectifs

14,3 heures

DE FORMATION
par collaborateur en moyenne

5 %

D'AMBASSADEURS CULTURELS LECTRA WAY
au sein des effectifs

100 %

DE SALAIRES DÉCENTS

0

ACCIDENT GRAVE ET MALADIE PROFESSIONNELLE

⁽¹⁾ OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique ⁽²⁾ Calcul Lectra, fonction des pays et postes occupés

Consommateurs et utilisateurs finaux

Lectra s'engage à respecter les droits des consommateurs et des utilisateurs finaux en alignant ses politiques sur des instruments internationalement reconnus, tels que les principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail ainsi que les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

Objectifs



Des équipements sûrs et faciles d'utilisation améliorant les conditions de travail des utilisateurs

Maintenir l'excellence en matière de conformité en conservant 100 % des équipements conçus conformes à la directive machine CE



Traçabilité et respect des droits humains dans la chaîne d'approvisionnement des clients

Gérer les risques sociaux et de conformité réglementaire en s'appuyant sur des organismes de certification



Dialogue avec les clients

Établir des relations durables et de confiance avec les clients

IRO

Impact négatif

Exposition des utilisateurs aux risques physiques et sanitaires lors de l'utilisation des équipements Lectra

Impact positif

La traçabilité, levier de transparence pour la filière textile et cuir

ODD



Les indicateurs 2025

100 %

DES ÉQUIPEMENTS
conçus conformes à la directive
machine CE

+90 %

DES STANDARDS ESG
sont intégrés dans TextileGenesis

20

NET PROMOTER SCORE

62 %

**TAUX DE SATISFACTION
CLIENT (CSAT)**

79 %

CSAT TEXTILEGENESIS

94 %

CSAT LAUNCHMETRICS

Conduite des affaires

Lectra s'engage auprès de toutes ses parties prenantes à mener ses activités de manière éthique et responsable. De ce fait, la gouvernance des sujets ESG du Groupe s'appuie sur différentes thématiques en lien avec ses impacts, risques et opportunités matériels, tels que l'éthique, les acquisitions, la cybersécurité, la transformation de son modèle commercial et l'intégration de l'intelligence artificielle.

Éthique

Un cadre, le **Code éthique**, couvrant les relations d'affaires, l'intégrité et la transparence, le respect de l'environnement, la protection des droits humains et des collaborateurs

Un **dispositif d'alerte interne** permet de signaler tout manquement et protégeant le lanceur d'alerte

Un **comité éthique** est chargé d'examiner chaque alerte, de mener les investigations, et de décider des suites à donner

Un **programme annuel interne de communication** et de formation

Cybersécurité

Plan cybersécurité construit sur la base d'une analyse de risques régulièrement mise à jour – couvrant les opérations du Groupe ainsi que la protection des données personnelles et des informations hébergées dans les offres

Gouvernance structurée par comités

Programme annuel de sensibilisation et de formation

Acquisitions

Gouvernance et processus d'intégration structurés permettant d'assurer une intégration fluide et structurée des sociétés acquises et créer des synergies durables

Équipes commerciales et relations clients

Accompagnement par un cabinet spécialisé

pour réaliser un audit et construire le plan de transformation des équipes en lien avec les clients, dans le cadre de la transition de l'activité logicielle vers le modèle SaaS

L'intelligence artificielle au sein des offres

Intégration généralisée de l'IA dans les offres, pour améliorer la performance globale des clients, à travers quatre axes : déploiement progressif, briques technologiques mutualisées, montée en compétences des équipes et gouvernance/veille technologique

IRO

Impact positif

Une éthique sans compromis qui favorise la confiance des parties prenantes

Risque

Intégration et collaboration à la suite des acquisitions

Impact négatif

Protection de la propriété intellectuelle des clients face aux risques de cyberattaques

Risque

Cyberattaque contre les systèmes d'information de Lectra

Risque

Transformation des équipes commerciales et relation clients

Opportunité

L'intelligence artificielle comme opportunité stratégique pour créer de la valeur

Documentation en place au sein du Groupe

- Code éthique
- Procédure d'alerte interne
- Charte d'achats responsables
- PGSSI (Politique Générale de Sécurité des Systèmes d'Information)
 - Charte IA
- Procédures opérationnelles RGPD

ODD



Les indicateurs 2025

0

CONDAMNATION
pour fraude
ou corruption

0

INCIDENT
de cybersécurité ayant eu
un impact financier

80 %

**DES EFFECTIFS DU
GROUPE**
ont reçu au moins
une formation sur l'éthique

90 %

DES ACHATS
sont couverts (ou alignés)
par la Charte des achats
responsables

1. À propos de ce rapport de durabilité - ESRS 2

1.1 Présentation générale du Groupe

Les informations requises sur la présentation générale du Groupe sont disponibles en introduction du Rapport financier annuel : Présentation générale du Groupe.

1.2 Méthodologie et périmètre de reporting

Base de préparation

Le présent rapport décrit la démarche, les actions et les avancées de Lectra en matière de durabilité.

Le mode d'établissement de l'état de durabilité est consolidé sur la base de la directive CSRD, UE 2022/2464 transposée en France en décembre 2023 par l'ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023 et le décret n° 2023-1394 du 30 décembre 2023.

Le Groupe s'est attaché à appliquer les exigences normatives fixées par les ESRS, telles qu'applicables à la date d'établissement de la déclaration de durabilité, sur la base des informations disponibles à cette date. C'est pourquoi pour la réalisation de son bilan carbone, le Groupe a encore recours à des estimations qui pourront être affinées à mesure que la qualité des données disponibles s'améliore (voir la section 2.3.4.).

Enfin, pour tenir compte des meilleures pratiques et recommandations de place, le Groupe pourra être amené, le cas échéant, à faire évoluer certaines pratiques de reporting et de communication, ainsi que le dispositif de contrôle interne relatif à la production des informations en matière de durabilité, dans une démarche d'amélioration continue.

De plus, ce rapport est aligné sur le référentiel GRI (*Global Reporting Initiative*), le tableau de correspondance des indicateurs proposés par la GRI étant disponible en annexe 4.

En plus de la CSRD, Lectra est également soumis à des normes transversales et thématiques découlant d'autres actes législatifs de l'Union européenne. Ces réglementations et les points qui y répondent sont détaillés en annexe 5.

Période de reporting

La période de reporting s'étend du 1^{er} janvier au 31 décembre.

Périmètre de reporting

Couvrant la totalité des activités du Groupe, le périmètre de reporting intègre la totalité du périmètre de consolidation financière ainsi que trois filiales supplémentaires⁽⁶⁾ non incluses, car ayant une contribution mineure. En cas d'événement en cours d'exercice susceptible d'avoir une influence sur ce périmètre, les règles suivantes s'appliquent :

- lors de l'acquisition d'une entité intégrée au périmètre, ou un déménagement en cours d'exercice des bureaux d'une entité incluse, le Groupe met en œuvre les moyens pour intégrer les données correspondantes au *prorata temporis*, ou les estimer, en fonction de l'intégration dans le périmètre financier ;
- en cas de cession ou d'arrêt d'activité d'une entité comprise dans le périmètre, les effets de ces événements sont pris en compte dès l'année de réalisation. Les données des entités concernées considérées au *prorata temporis* sont exclues du reporting de l'année en cours.

Le périmètre de reporting intègre également la chaîne de valeur en amont et en aval de l'entreprise.

Collecte des données

Le processus de collecte, de consolidation, de traitement et d'analyse des informations sociales, sociétales et environnementales est organisé en plusieurs étapes :

- première phase de collecte de données et analyse sur les trois premiers trimestres de l'exercice en cours ;
- deuxième phase de collecte de données sur le dernier trimestre de l'exercice en cours ;
- consolidation des données de l'exercice complet pour l'ensemble du Groupe ;
- comparaison des données, et analyse des variations par rapport aux exercices précédents, pour suivre l'évolution de la performance.

Toutes les données publiées dans ce rapport, nécessaires au pilotage de la performance extra-financière, ont été établies en s'appuyant sur les outils informatiques du Groupe dont un nouvel outil dédié au reporting de durabilité, mis en place en 2025. Cet outil a permis de collecter et centraliser des données auprès d'interlocuteurs à tous les niveaux du Groupe, en cohérence avec le protocole de reporting. Au sein de chaque équipe, des valideurs ont pour mission de superviser la collecte, la consolidation et d'assurer la fiabilité des indicateurs. La Direction durabilité coordonne l'ensemble du reporting. Le protocole de reporting est mis à jour annuellement afin d'intégrer les retours des contributeurs et les évolutions réglementaires.

(6) Lectra Chile SA, Lectra Singapore Pte Ltd et Lectra Philippines Inc.

Périmètres et règles de calcul des indicateurs

Sauf indication contraire, tous les indicateurs couvrent le périmètre Groupe.

→ Environnement

Seuls les indicateurs volontaires concernant les déchets sont circonscrits aux sites industriels (« le périmètre industriel ») de Bordeaux-Cestas (France), Suzhou (Chine) et Tolland (États-Unis), car le Groupe ne collecte pas ces informations sur le périmètre tertiaire de ses activités à ce jour.

Émissions de gaz à effet de serre

Le bilan des émissions de gaz à effet de serre est exprimé en CO₂eq et est découpé en trois groupes d'émissions :

- les émissions de scope 1 qui comprennent les émissions directes liées à la consommation d'énergie et aux émissions fugitives de gaz ;
- les émissions de scope 2 qui comprennent les émissions indirectes liées à la consommation d'électricité ;
- les émissions de scope 3 qui comprennent les émissions indirectes liées à l'utilisation des produits vendus, aux achats de biens et services, aux déplacements professionnels, au transport de marchandises, à la partie amont des consommations d'énergie, à la production de déchets, etc.

Les émissions de gaz à effet de serre sont calculées conformément à la méthodologie du *GHG Protocol*. Dans le présent rapport, les données sont publiées selon l'approche *market-based* et *location-based*.

Depuis 2022, Lectra s'est engagé à publier un bilan carbone complet.

Ce rapport présente :

- le bilan carbone de l'année 2024, calculé de manière exhaustive sur les scopes 1, 2 et 3 ;
- le bilan carbone de l'année 2025, calculé à partir de données réelles sur les scopes 1 et 2 ainsi que sur les catégories 3.11 et 3.12 du scope 3 (utilisation et fin de vie des produits vendus représentant 65 % du scope 3), les données 2025 des catégories 3.1 à 3.8 et 3.15 du scope 3 étant estimées. Les données réelles 2025 pour les catégories 3.1 à 3.8 et 3.15 seront collectées en 2026, une fois disponibles, permettant un nouveau calcul exhaustif du bilan carbone 2025 dans le prochain rapport.

→ Social

Pour l'ensemble de ces indicateurs, sont pris en compte les collaborateurs en CDI, CDD et en alternance. Les stagiaires, le personnel en intérim et les prestataires de service sont exclus des calculs (à l'exception des indicateurs sur les non-salariés). Ces indicateurs sont renseignés pour le périmètre Groupe.

Tous les indicateurs liés à l'effectif sont exprimés en nombre de personnes.

Depuis 2025, les indicateurs liés à l'accidentologie, notamment le taux de fréquence et le taux de gravité (section 3.2.2. « Santé et sécurité au travail »), sont suivis sur le périmètre complet du Groupe.

Consolidation des indicateurs

Les données sont consolidées par la Direction durabilité, en charge de superviser le processus de production des informations quantitatives figurant dans ce document :

- les indicateurs bruts sont consolidés par l'addition de l'ensemble des données remontées au sein du Groupe ;
- les indicateurs calculés sont construits à partir de plusieurs types de données et élaborés en deux temps :

1. Consolidation des données brutes remontées, puis
2. Calcul de l'indicateur au niveau du Groupe.

Retraitement des données historiques

Afin d'assurer la comparabilité des données, celles des années précédentes ou de référence sont présentées pour l'ensemble des indicateurs. En cas de changement significatif de méthodologie pour les indicateurs d'émissions de gaz à effet de serre (changement de facteurs d'émissions ou de méthode de calcul), ces évolutions sont également appliquées aux données historiques qui sont ainsi recalculées. Les évolutions de cette année sont listées et détaillées dans le paragraphe « 2.3 Contribution au changement climatique – ESRS E1 ».

Ces retraitements ne corrigent pas les variations liées à la croissance ou à la décroissance de l'activité.

Limites méthodologiques

Certaines limites méthodologiques peuvent venir altérer la fiabilité des données publiées :

- des modalités de collecte des données pouvant varier entre les différentes régions et entités du Groupe ;
- une disponibilité inégale des données ;
- des cadres réglementaires différents.

Celles-ci sont explicitement détaillées dans chaque cas.

Contrôle interne

Les données environnementales sont consolidées par la responsable HSE⁽⁷⁾ du Groupe et contrôlées par la Direction durabilité. Les données sociales sont consolidées par la Direction ressources humaines et en grande partie contrôlées par la Direction durabilité. Pour des raisons de confidentialité, les données liées à la rémunération sont contrôlées par le Responsable Compensation and Benefits. Selon le même procédé, chaque équipe est responsable de la consolidation et du contrôle des données qui lui sont rattachées.

Des contrôles de cohérence sont effectués à tous les niveaux de reporting par les contributeurs locaux puis par les valideurs et enfin par la Direction durabilité. Ils incluent la comparaison avec les données des exercices précédents, les écarts jugés significatifs faisant l'objet d'analyses systématiques.

(7) HSE = Hygiène Sécurité Environnement



1.3 Stratégie

La durabilité et la responsabilité sociétale sont depuis toujours au cœur de la stratégie de Lectra

Comme présenté dans le rapport de gestion, la durabilité et la responsabilité sociétale constituent un pilier central de la stratégie long terme de Lectra.

Depuis sa création en 1973, Lectra agit en entreprise citoyenne et responsable. Cette ambition se reflète d'abord dans son cœur d'activité : depuis plus de 50 ans, Lectra fournit à ses clients des technologies, des produits et des services qui les aident à réduire leur impact environnemental, notamment grâce à une diminution significative de la consommation de matière.

Dans la précédente feuille de route stratégique, la responsabilité sociétale était déjà un axe majeur de transformation. Elle a permis d'engager de nombreuses évolutions structurelles et opérationnelles au sein de l'entreprise. En sanctuarisant en 2023 la responsabilité sociétale parmi les fondamentaux de l'entreprise, Lectra a renforcé son positionnement : la durabilité n'est plus seulement un objectif stratégique, mais une valeur intrinsèque guidant l'ensemble de ses décisions et de ses opérations quotidiennes.

Dans la nouvelle feuille de route stratégique 2026-2028, Lectra poursuit ainsi les plans définis, engagés et initiés au cours des dernières années. L'entreprise entend continuer à participer à la transformation responsable des marchés sur lesquels elle opère, tout en alignant son développement technologique, son portefeuille de produits et sa culture interne avec les attentes croissantes des consommateurs, des collaborateurs et du marché. Lectra réaffirme ainsi sa conviction profonde : performance économique, respect de l'environnement et bien-être des salariés ne sont pas seulement compatibles, mais mutuellement bénéfiques et créateurs de valeur durable.

Les solutions logicielles et industrielles proposées par Lectra permettent de réduire la consommation de matière, les déchets et les déplacements

Les solutions dédiées à la conception, au développement, à la collaboration et à la planification de la production contribuent à réduire considérablement les prototypes physiques et facilitent la collaboration à distance.

Avec leurs scanners intégrés, leurs capteurs d'images à la pointe de la technologie, leurs consommables longue durée et leur intelligence embarquée, les découpeurs sont conçus pour optimiser la consommation matière et réduire les déchets. Par ailleurs, la maintenance préventive, l'espacement des révisions et l'intervention à distance sont autant de sujets renforcés, année après année depuis 2007, réduisant les déplacements et l'utilisation de pièces de rechange.

Une attention particulière et constante à la sécurité des opérateurs de salles de coupe

Lectra propose des offres sûres, accessibles et simples à utiliser. Afin de garantir la sécurité des utilisateurs, les équipements sont dotés de systèmes de sécurité performants. Exemple parmi d'autres, depuis 2018, les nouveaux découpeurs intègrent un système de détection des mouvements, celui-ci arrête instantanément la coupe en cas de comportement risqué de l'utilisateur. La dernière génération de découpeurs intègre également un système de commande numérique certifié en sécurité par un organisme tiers.

Lectra a fait le choix de produire au plus près de ses différents marchés

Lectra est la seule entreprise de son secteur à disposer de trois sites de fabrication en Chine, aux États-Unis et en France. Ceux-ci permettent de fabriquer progressivement une majorité des équipements à l'échelle locale. Autant que possible, les équipements sont coconçus avec des fournisseurs de proximité. Ainsi, aujourd'hui, plus de 92 % des composants sont achetés localement pour les trois sites industriels et les besoins des clients en consommables et pièces de rechange (pour Bordeaux-Cestas ils proviennent de fournisseurs européens). D'autre part, le Groupe accorde une attention toute particulière aux transports. Pour réduire les émissions de CO₂, les livraisons sont regroupées, les itinéraires les plus sobres en carbone sont sélectionnés et le fret maritime est privilégié. Les découpeurs Lectra sont notamment conçus pour pouvoir être transportés dans un seul container, ce qui optimise l'empreinte écologique de leur acheminement jusque chez les clients, présents partout dans le monde.

La durabilité au cœur du processus d'innovation des équipements et des logiciels

La stratégie d'innovation du Groupe renforce ses engagements environnementaux et sociaux.

La durabilité est au centre de ses préoccupations dès les premières phases de développement des équipements, avec notamment une Analyse de Cycle de Vie (ACV) menée pour identifier et réduire les impacts environnementaux. Cette démarche cible les éléments clés liés aux émissions de gaz à effet de serre, comme l'optimisation de la consommation de matière (textile ou cuir), l'efficacité énergétique, et la réduction de l'acier utilisé.

En 2025, Lectra a initié un groupe de travail autour du sujet du Numérique Responsable, avec l'ambition d'être labellisé. Faisant suite à une formation menée sur le sujet fin 2024, le Groupe a fait mener à l'été 2025 un audit d'accessibilité de son site institutionnel (lectra.com) et a initié des formations pour les équipes produits et R&D sur le sujet. L'objectif est de s'approprier progressivement les sujets qui sont couverts par le Numérique Responsable, en démarrant donc par l'accessibilité au travers de l'audit mené. Les résultats sont disponibles sur la page « Accessibilité » du site internet.

La stratégie d'acquisition

En acquérant des entreprises et technologies axées sur l'optimisation de la chaîne de valeur (Kubix Link, Retviews, Neteven, TextileGenesis, Launchmetrics), Lectra permet à ses clients de répondre aux nouvelles attentes du marché en matière de durabilité et de réduction des déchets.

Depuis l'acquisition en 2021 de son principal concurrent, Gerber Technology, la stratégie d'acquisition du Groupe se concentre sur le marché de la mode et vise à élargir son portefeuille de solutions technologiques, tout en intégrant des outils qui favorisent une mise au marché de vêtements plus durable et plus éco-responsable.

Dès 2021, l'*Innovation Lab* de Lectra a créé un groupe de réflexion pour échanger avec ses parties prenantes du secteur de la mode autour des enjeux de durabilité. Ce groupe réunit plus de trente institutionnels, marques et start-ups afin de collaborer sur des sujets tels que l'éco-conception, la traçabilité et la décarbonation de la chaîne de valeur. Il facilite également la mise en relation des clients avec des start-ups dans la perspective de tester leurs solutions et identifier de potentielles acquisitions.

02 - RAPPORT DE DURABILITÉ

En outre, pour les clients du Groupe, les excédents de stocks entraînent souvent des pertes, notamment lorsque les produits deviennent obsolètes ou ne correspondent plus aux tendances du marché. Les nouvelles solutions technologiques proposées par Lectra favorisent une approche proactive de gestion des stocks, en aidant ses clients à aligner leur production avec la demande réelle, et

à éviter ainsi la surproduction, celle-ci pouvant conduire à des déchets textiles considérables.

En se positionnant de la sorte comme un leader technologique responsable, Lectra attire une clientèle soucieuse des enjeux environnementaux, ce qui soutient à la fois sa croissance et ses objectifs de durabilité.

1.4 Les engagements durabilité de Lectra

En cohérence avec sa feuille de route stratégique 2026-2028 ainsi que ses impacts, risques et opportunités matériels, Lectra continue de se positionner comme facilitateur de durabilité.

Les engagements durabilité du Groupe se résument autour de trois grands piliers :

- Transformation ;
- Talent ;
- Transparence (et confiance).

Au sein de chacun de ces piliers se déclinent trois domaines d'action et d'engagement, tous au service des objectifs de durabilité de Lectra.

Nos engagements de durabilité

T	T	T
<p>TRANSFORMATION</p> <p>Nous donnons aux principaux acteurs de la mode, de l'automobile et de l'ameublement les moyens d'atteindre leurs objectifs de durabilité grâce à des technologies avancées, à l'intelligence artificielle et aux analyses basées sur les données, tout en appliquant ces mêmes principes à nos propres opérations.</p> <p>🔗 Clients : Nos solutions de pointe réduisent le gaspillage de matière, renforcent la traçabilité et exploitent les informations tirées des données afin d'aider nos clients à diminuer leur impact environnemental et à faire progresser leurs engagements éco-responsables.</p> <p>🔗 Technologie : Nos technologies basées sur l'IA sont au cœur de nos produits et services. Nous développons nos offres selon les principes de l'éco-conception afin de proposer des solutions sûres, accessibles et faciles à utiliser, tout en limitant leur impact environnemental.</p> <p>🔗 Climat et impact : Nos actions proactives réduisent les émissions de CO₂ sur l'ensemble de nos sites tout en favorisant la sensibilisation et la responsabilité environnementale de nos collaborateurs.</p>	<p>TALENT</p> <p>Nous favorisons la création d'une culture collaborative, la promotion de valeurs communes, la formation continue et la transformation pour préparer nos collaborateurs à faire face à l'avenir.</p> <p>🔗 Attractivité : Notre objectif est d'être un employeur de référence, une source d'inspiration et un soutien pour les futurs professionnels de la mode.</p> <p>🔗 Culture : Notre culture forte et unifiée, appelée <i>Lectra Way</i>, facilite l'intégration des nouveaux collaborateurs tout en accélérant la transformation du Groupe.</p> <p>🔗 Développement : Notre investissement continu dans le développement des talents et la gestion de carrière de nos collaborateurs favorise l'acquisition de nouvelles compétences, notamment dans les domaines du SaaS et de l'IA, leur permettant d'innover et de répondre efficacement aux défis d'un environnement en mutation permanente.</p>	<p>TRANSPARENCE</p> <p>Nous respectons les normes éthiques les plus strictes, garantissons une cybersécurité renforcée et favorisons un écosystème d'affaires responsable grâce à des partenariats solides.</p> <p>🔗 Éthique : Notre engagement envers l'éthique et la responsabilité guide chacune de nos actions, afin que chaque décision reflète nos valeurs et inspire la confiance.</p> <p>🔗 Cybersécurité : Nos solutions sont élaborées en mettant l'accent sur la sécurité et la protection des données de nos clients. Nous améliorons continuellement nos dispositifs de cybersécurité afin de garantir l'intégrité de nos opérations.</p> <p>🔗 Écosystème : Notre intégrité s'étend aux partenaires que nous choisissons. Nous collaborons étroitement avec des fournisseurs qui partagent notre engagement envers des pratiques responsables et éthiques.</p>

Un engagement auprès des Nations Unies depuis 2023 et une contribution active aux Objectifs de Développement Durables (ODD)

Signataire du Pacte mondial de l'ONU – Réseau France depuis avril 2023, Lectra s'engage à communiquer annuellement sur ses avancées en matière de développement durable et à respecter ses dix principes fondamentaux dans les domaines des droits humains, du droit du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

Avec plus de 20 000 membres, répartis dans 164 pays, et 70 réseaux locaux, le Pacte mondial des Nations Unies, lancé en 2000 par Kofi Annan alors Secrétaire général des Nations Unies, est désormais la

plus grande initiative internationale de développement durable et de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).

Adoptés en septembre 2015 par 193 pays aux Nations Unies, les 17 ODD qui constituent un plan d'action pour la paix, l'humanité, la planète et la prospérité, nécessitent la mise en œuvre de partenariats multi-acteurs. L'ambition est grande : transformer nos sociétés en éradiquant la pauvreté et en assurant une transition juste vers un développement durable d'ici à 2030.

En tant que membre du Pacte mondial, Lectra a souhaité s'impliquer dans cette démarche unique et participe de manière directe ou indirecte aux efforts collectifs pour les neuf ODD suivants :

Nos Objectifs Développement Durable (ODD)



1.5 Dialogue avec les parties prenantes

Le Groupe a identifié un panel d'acteurs essentiels à son activité :

Parties prenantes	Principales attentes vis-à-vis de Lectra	Modes de dialogue
Actionnaires actuels et potentiels	<ul style="list-style-type: none"> - Retour sur investissement - Gouvernance - Identification, gestion et anticipation des risques et des opportunités - Éthique des affaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Conférences et réunions investisseurs - Entretiens réguliers - Réponses aux questionnaires des agences de notation - Présentation lors des assemblées générales
Administrateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Gouvernance - Engagements durabilité - Transparence et fiabilité des informations - Identification, gestion et anticipation de risques et des opportunités - Création de valeur à long terme 	<ul style="list-style-type: none"> - Conseil d'administration - Comité stratégique - Comité d'audit - Comité de durabilité - Comité des rémunérations - Comité des nominations
Collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Besoin de reconnaissance - Attractivité du Groupe - Développement des compétences - Culture d'entreprise - Fierté d'appartenance au Groupe - Santé et sécurité au travail - Bien-être au travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Réseau social d'entreprise - Challenges entre les équipes - Conférences internes - Dialogue avec les partenaires sociaux - Enquête de satisfaction YourVoice - Entretiens avec les ressources humaines - Plateforme d'<i>e-learning</i>, incluant entre autres des modules durabilité, cybersécurité, éthique... - Présentation durabilité lors de l'intégration des nouveaux collaborateurs - Forums emplois - Stages et contrats en alternance - Interventions aux conférences spécialisées - Interventions dans de nombreuses écoles et universités
Clients	<ul style="list-style-type: none"> - Écoute et dialogue permanent - Éthique des affaires - Innovation et adaptabilité - Qualité des produits et services - Respect des exigences contractuelles - Conformité réglementaire - Respect de l'environnement - Accessibilité et sûreté - Sécurité et protection des données 	<ul style="list-style-type: none"> - Relation partenariale - Aide à la définition du besoin - Webinaires à thèmes - Dialogue régulier avec les équipes Customer Success - Enquêtes satisfaction clients - Think-tank sur les sujets de durabilité - Newsletters - Réponses aux cabinets de notations : EcoVadis, Ethifinance, CDP - Démonstrations et présentations lors de salons professionnels - Publication de livres blancs sur l'Industrie 4.0 et la mode durable - Visites organisées des <i>Experience Centers</i> de Bordeaux-Cestas, Atlanta et Shanghai
Start-ups (futurs acquisitions ou partenariats)	<ul style="list-style-type: none"> - Partenariat durable - Accélérateur de croissance - Transparence 	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontres avec des start-ups identifiées - Ateliers de tests des solutions des start-ups avec des clients sélectionnés
Fournisseurs et sous-traitants	<ul style="list-style-type: none"> - Partenariat durable - Rentabilité - Éthique des affaires - Respect des engagements contractuels - Fidélisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Négociations équilibrées - Relations contractuelles dans la durée - Charte des achats responsables - Évaluation des fournisseurs par EcoVadis - Visites et audits
Pouvoirs publics et communautés locales, dont écoles et universités	<ul style="list-style-type: none"> - Intérêt général - Conformité 	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontres avec les autorités locales - Rencontres avec les associations professionnelles - Mise à disposition de logiciels pour les étudiants et futurs professionnels de la mode
Médias	<ul style="list-style-type: none"> - Transparence - Engagements durabilité 	<ul style="list-style-type: none"> - Témoignages dans la presse spécialisée - Communiqués de presse
Associations et organisations mondiales	<ul style="list-style-type: none"> - Transparence - Engagements durabilité 	<ul style="list-style-type: none"> - Adhésion au Pacte mondial des Nations Unies - Communication annuelle sur le Progrès (COP) - Signature de la charte RFAR (Relation Fournisseurs & Achats Responsables) mise en place par le Médiateur des entreprises et le Conseil national des achats (CNA)

1.6 Gouvernance et pilotage de la durabilité

Les évolutions réglementaires portant sur la durabilité ont conduit le Groupe à revoir et préciser le rôle de ses différentes instances de gouvernance impliquées dans les travaux et décisions dans ce domaine, à savoir :

- le Conseil d'administration et ses Comités spécialisés ;
- le Comité exécutif ;
- le Comité de pilotage durabilité.

La section 1 du Rapport sur le Gouvernement d'entreprise décrit la composition du Conseil d'administration et du Comité exécutif, ainsi que le mode de gouvernement.

Le tableau ci-dessous présente leurs principales missions et le fonctionnement des comités concernés afin d'assurer la coordination et l'articulation de leurs travaux sur ce thème :

Mission(s) en matière de durabilité	Composition - Compétence en matière de durabilité
<p>Conseil d'administration</p> <ul style="list-style-type: none"> - sur la base de l'ensemble des Impacts, Risques et Opportunités (IROs) matériels du Groupe, approuve la stratégie de durabilité ; - examine les modalités de mise en œuvre de cette stratégie avec un plan d'actions et les horizons de temps, ainsi que les résultats obtenus et l'opportunité le cas échéant, d'adapter le plan d'actions ou de modifier les objectifs, au vu notamment de l'évolution de la stratégie de l'entreprise, des technologies, des attentes des actionnaires et de la capacité à les mettre en œuvre ; - valide le contenu du rapport de durabilité et veille à ce que l'information fournie aux actionnaires et aux marchés soit pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie et sur les enjeux de durabilité. 	<p>Tous les Administrateurs possèdent des compétences en matière de durabilité (voir section 1.4.2. du Rapport sur le gouvernement d'entreprise).</p> <p>De plus, tous les Administrateurs ont suivi une formation sur la CSRD, ainsi que sur le climat en mai 2024.</p> <p>Les Administrateurs non exécutifs bénéficient d'une formation régulière sur les spécificités de l'entreprise, notamment en matière de durabilité.</p> <p>Le Conseil d'administration est composé de quatre femmes et de trois hommes, et cinq membres sur les sept sont indépendants.</p>
<p>Comité stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> - examine et discute les grandes orientations stratégiques et les axes de développement proposés par le Président-Directeur général pour préparer le Groupe aux enjeux économiques et du développement durable et aux risques auxquels il est exposé, et pour renforcer son modèle d'affaires ; - s'appuie sur les IROs matériels résultant de l'analyse de double matérialité du Groupe. 	<p>Le Comité stratégique regroupe tous les Administrateurs et, par conséquent, dispose des compétences nécessaires en matière de durabilité.</p>
<p>Comité de durabilité (anciennement RSE)</p> <ul style="list-style-type: none"> - supervise l'ensemble du plan de durabilité, y compris la cybersécurité à partir de 2025, et s'assure de sa cohérence avec les orientations stratégiques du Groupe ; - pilote la remontée des informations en matière de durabilité, en particulier les enjeux matériels inscrits dans l'analyse de double matérialité (impacts, risques et opportunités), examine et suit la mise en œuvre des plans d'actions associés ; - examine le contenu du rapport de durabilité et toute communication du Groupe en matière de durabilité, en concertation avec le Comité d'audit ; - formule des recommandations au Conseil d'administration. 	<p>Le Comité de durabilité comprend au moins un Administrateur qui est également membre du Comité d'audit et un Administrateur qui est également membre du Comité des rémunérations afin de faciliter la coordination des travaux en matière de durabilité.</p>
<p>Comité des rémunérations</p> <ul style="list-style-type: none"> - élabore et propose les critères de rémunération variable des dirigeants basés sur des objectifs relatifs aux critères de durabilité, dont l'un au moins en lien avec les objectifs climatiques de l'entreprise. 	<p>Le Comité des rémunérations comprend au moins un Administrateur qui est également membre du Comité de durabilité afin de coordonner l'articulation des travaux relatifs à la détermination des critères liés à la durabilité inscrits dans la rémunération variable des dirigeants.</p>
<p>Comité des nominations</p> <ul style="list-style-type: none"> - s'assure de la complémentarité des compétences des Administrateurs et de la présence de compétences en matière de durabilité (voir chapitre « Organes d'administration et de direction/Compétences représentées au sein du Conseil d'administration » du Rapport sur le Gouvernement d'entreprise). 	<p>Tous les candidats au Conseil d'administration doivent avoir une compétence dans au moins un des domaines de durabilité.</p>
<p>Comité ad hoc</p> <ul style="list-style-type: none"> - s'assure de préparer la succession du Président-Directeur général afin d'assurer la continuité du développement du Groupe. 	<p>Ce comité veille à ce que les compétences en matière de durabilité fasse partie des compétences des candidats.</p>
<p>Comité d'audit</p> <ul style="list-style-type: none"> - s'assure de la sincérité des informations figurant dans le rapport de durabilité (intégrité, suivi et audit) ; - sélectionne les auditeurs chargés de vérifier les informations en matière de durabilité ; - s'assure du suivi par le Comité de durabilité du processus d'élaboration de l'information en matière de durabilité et suit l'avancement du plan cybersécurité ; - rend compte au Conseil d'administration des résultats de l'audit du rapport de durabilité, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information et des rôles respectifs joués par les autres Comités spécialisés dans ce processus. 	<p>Le Comité d'audit comprend au moins un Administrateur également membre du Comité de durabilité afin de coordonner l'articulation des travaux en matière de durabilité.</p> <p>Au moins un membre du Comité d'audit doit avoir une compétence en matière de cybersécurité.</p>

02 – RAPPORT DE DURABILITÉ

Pilotage de la durabilité

La référente durabilité du Groupe (la Secrétaire générale) et la Directrice durabilité coordonnent le pilotage de la feuille de route et les différents chantiers placés sous la responsabilité d'équipes multidisciplinaires.

Sous la conduite du Président-Directeur général, le Comité de pilotage durabilité réunit trimestriellement la Secrétaire générale, le Directeur de la R&D, le Directeur-général adjoint, la Directrice Marketing et communication, la Directrice Stratégie, la Directrice Customer Success, et la Directrice durabilité, avec pour missions de :

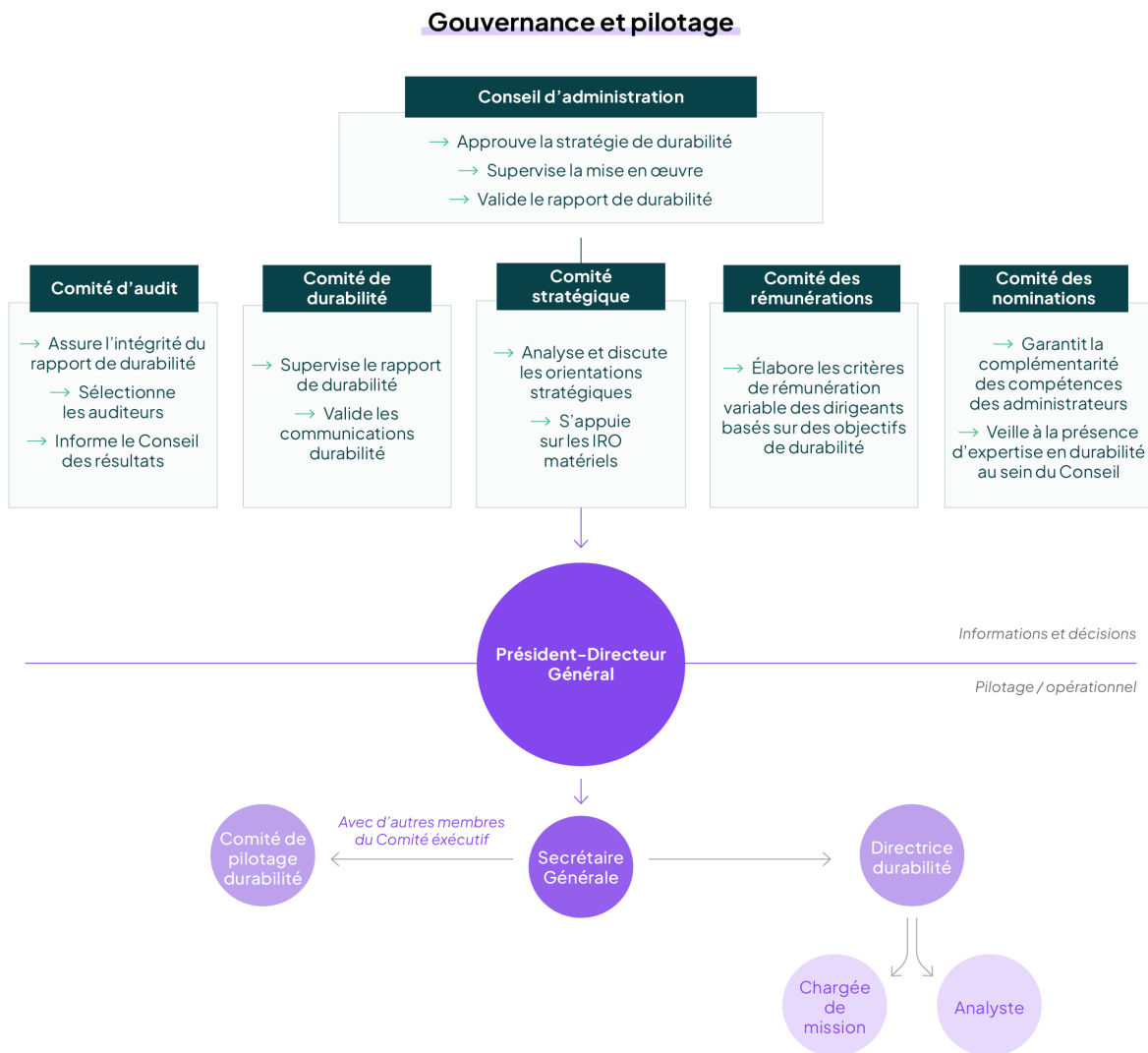
- suivre l'avancement des projets en cours ;
- informer des contraintes et limites de chaque projet par la direction durabilité ;

- valider la pertinence des actions engagées ainsi que les moyens alloués ;
- mesurer l'atteinte des objectifs.

La Directrice durabilité garantit, avec son équipe, la mise en place des engagements, leur alignement avec la stratégie du Groupe et leur maintien dans le temps. Elle pilote et coordonne le reporting extra-financier du Groupe comprenant la rédaction du rapport de durabilité et répond à l'audit du Commissaire aux comptes en charge de la durabilité.

À chaque nouvelle acquisition, elle s'assure que la démarche soit connue, diffusée et mise en application par les équipes ayant rejoint le Groupe.

Organes de gouvernance et de pilotage de la durabilité



Rémunération sur des critères de durabilité

Les membres du Comité exécutif (et certaines fonctions spécifiques au sein du Groupe) disposent d'une part de rémunération variable directement liée à des objectifs de durabilité, répartie comme suit :

- 40 % sur la progression dans le classement des organismes de notation Ecovadis et EthFinance ;
- 40 % sur la progression du taux d'engagement des collaborateurs (calculé via l'enquête YourVoice) ;
- 20 % sur l'atteinte des objectifs du plan de transition climatique (répartis comme suit : 5 % sur le scope 1 et 2 et 15 % sur le scope 3).

Cette rémunération fonctionne selon un système de bonus-malus de plus ou moins 25 % pondérant l'intégralité de la rémunération variable de chacun, en fonction de l'atteinte des objectifs précédemment cités.

Les détails de cette rémunération variable sont disponibles à la section 2.2 du Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise.



1.7 Analyse de double matérialité

Cadre et objectifs

La première analyse de double matérialité du Groupe a été conduite lors du premier semestre 2024, dans le cadre de la mise en conformité avec la directive CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*).

Auparavant, dans le cadre de sa Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF), le Groupe réalisait une analyse de simple matérialité : la dernière en date a été réalisée par le cabinet externe Tennaxia en 2022. Lors de cette étude, des parties prenantes externes à l'entreprise avaient été consultées pour donner leur avis sur les enjeux de durabilité de Lectra : c'est grâce à cette étude que Lectra avait pu inclure leur point de vue lors de l'exercice 2024. En effet, par manque de temps, les efforts ont été mis sur les collaborateurs pour leur point de vue d'experts métiers, et les Administrateurs avaient quant à eux pu donner leur avis lors d'instances telles que le Comité de durabilité ou le Comité d'audit.

Cette analyse de double matérialité a été publiée dans le rapport de durabilité du Groupe de l'année 2024.

Sur 2025, dans un contexte de deuxième année et ce afin de renforcer la pertinence de l'analyse de double matérialité, des entretiens ont été réalisés avec des contributeurs externes.

Méthodologie et ressources

Les travaux autour de l'analyse de double matérialité se décomposent en deux grands temps :

- En 2024, où une vingtaine d'acteurs internes ont été mobilisés pour identifier et coter les impacts, risques et opportunités matériels du Groupe. Parmi ces personnes, le Président-Directeur général, le Directeur-Général adjoint (qui était Directeur stratégie et produit en 2024) et la Secrétaire générale, ainsi que des experts métiers de différents horizons. Les équipes durabilité de Lectra ont bénéficié de l'accompagnement des équipes du cabinet PKF Arsilon pour développer leurs compétences sur la CSRD et garantir un cadre de travail conforme aux exigences des ESRS.

Ont été intégrées à ces travaux des analyses réalisées pour le Groupe fin 2022 par des prestataires externes : mise à jour de l'analyse des risques majeurs de l'entreprise incluant la prise en compte des risques extra-financiers et l'analyse de matérialité intégrant les attentes des parties prenantes externes de l'entreprise. Les résultats de cette analyse de risques ainsi que les procédures de contrôle interne sont explicités dans la section 3.1

« Environnement de contrôle » et 3.2 « Facteurs de risques » du rapport de gestion.

- En 2025, des interviews ont été conduites avec les parties prenantes suivantes :
 - élus du Comité Social d'Entreprise (France) ;
 - fournisseurs ;
 - clients ;
 - club ETI Nouvelle-Aquitaine ;
 - partenaires stratégiques :
 - AQC ;
 - Six Atomic.
 - investisseurs ;
 - Campus cyber Nouvelle-Aquitaine ;
 - administrateurs.

A contrario de l'exercice mené en 2024, ces entretiens ont été conduits de manière qualitative : les interlocuteurs sollicités n'ont pas effectué de travail de cotation.

Les parties prenantes silencieuses et celles situées très en amont (fournisseurs de rang 2 et plus) ou en aval n'ont pas pu être consultées lors de ces deux phases de travail. Le Groupe veillera à les inclure dans une prochaine analyse.

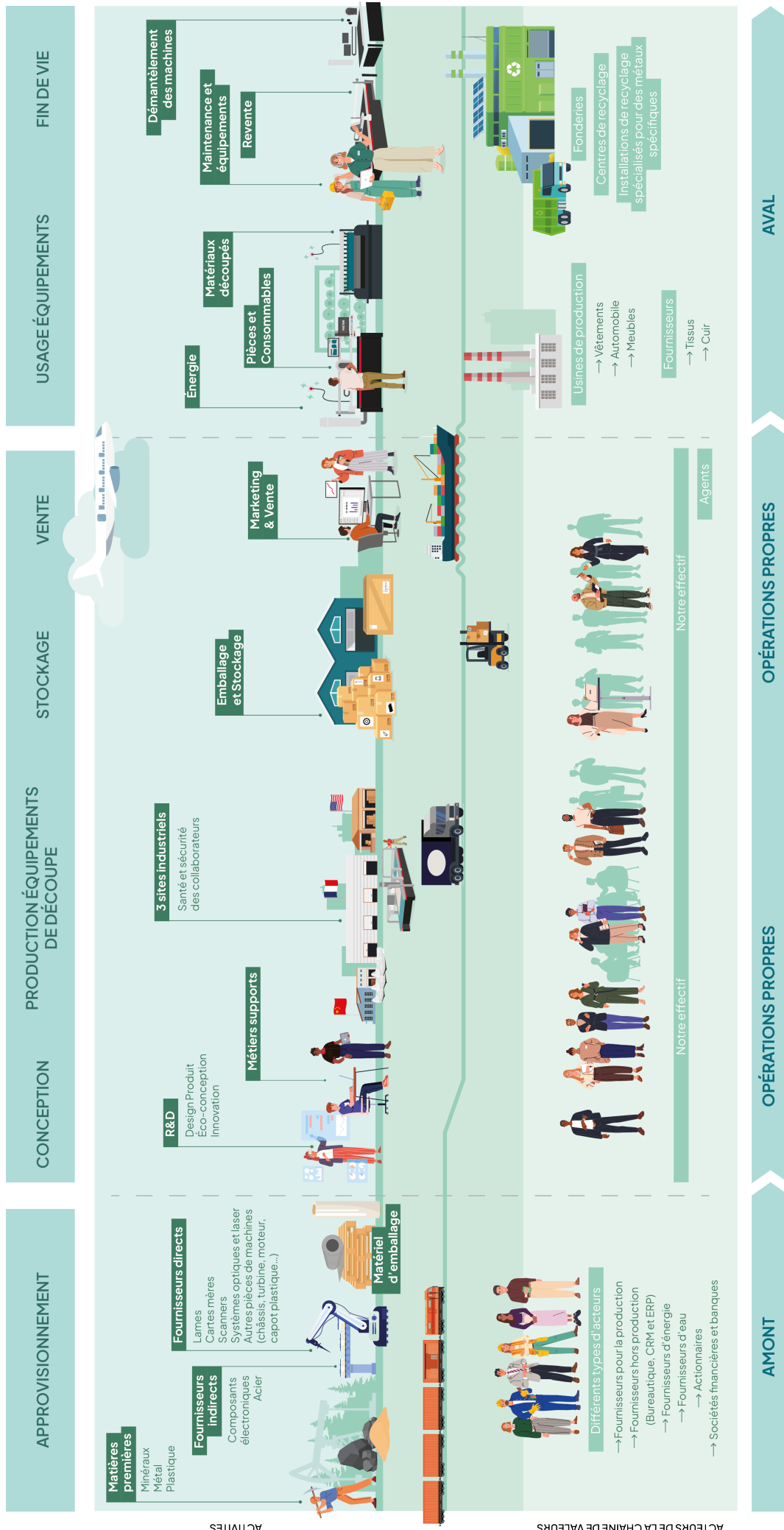
Chaîne de valeur

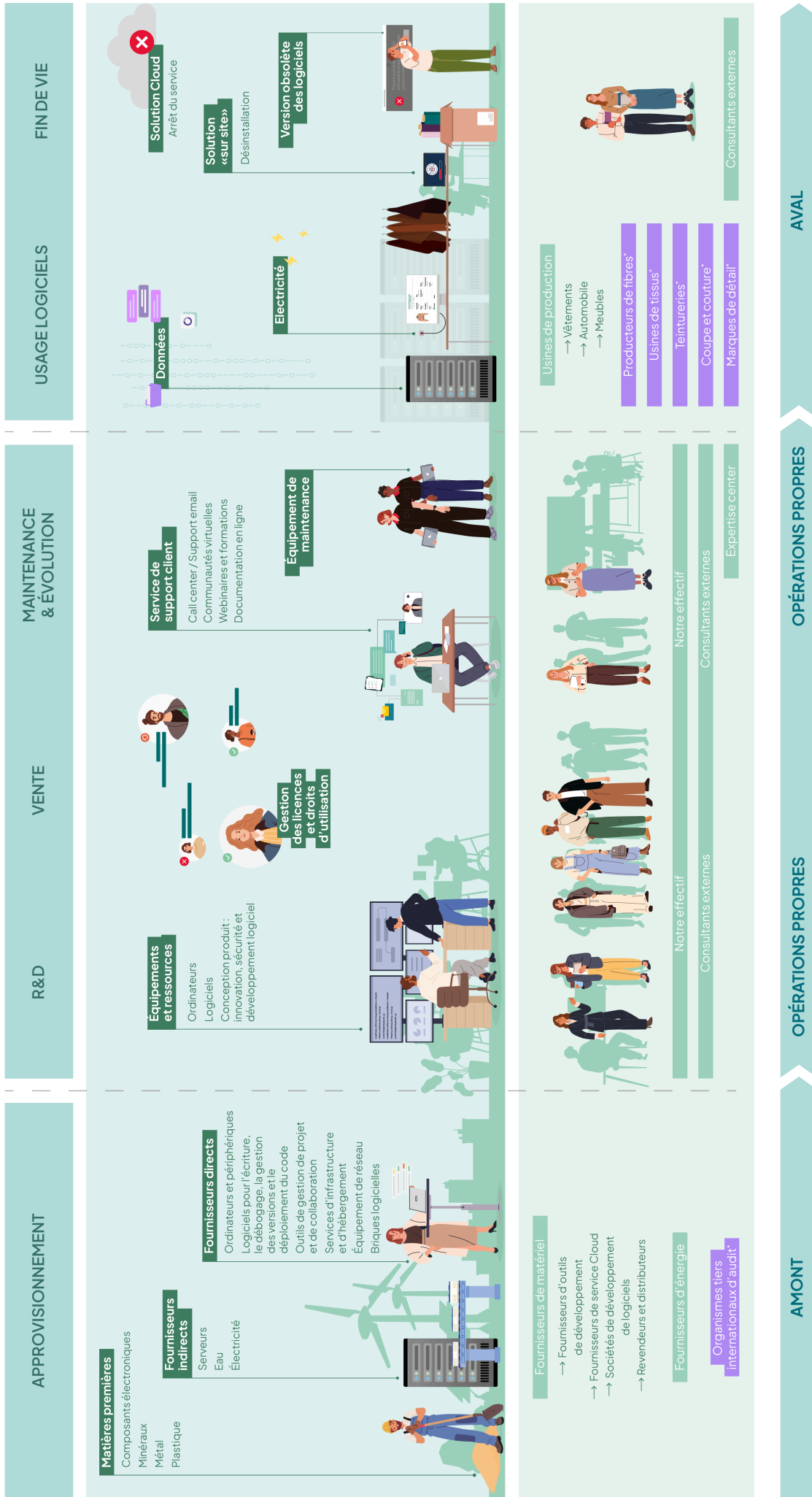
Le périmètre de l'analyse de double matérialité couvre l'ensemble du Groupe, ainsi que sa chaîne de valeur :

- en amont : les fournisseurs (de biens comme de services) directs et indirects ;
- au niveau des opérations propres :
 - l'ensemble des collaborateurs du Groupe, y compris ceux des sociétés acquises au cours des dernières années ;
 - les agents commerciaux qui opèrent dans certains pays où le Groupe est implanté, et qui vendent des solutions Lectra en son nom ;
 - les prestataires de services.
- en aval : les clients et leurs équipes.

Compte tenu de la spécificité des différentes activités du Groupe, deux chaînes de valeur distinctes ont été retenues :

- la chaîne de valeur « Équipements », qui décrit l'activité industrielle, à savoir les machines de découpe ;
- la chaîne de valeur « Solutions logicielles » regroupe les logiciels embarqués dans les machines de découpe, les solutions historiques et les solutions récemment ajoutées à l'offre de Lectra, ou acquises par croissance externe.





AMONT

OPÉRATIONS PROPRES

OPÉRATIONS PROPRES

AVAL

* Pour TextileGenesis seulement

Identification et évaluation de la matérialité des Impacts, Risques et Opportunités (IRO)

Pour mener l'analyse de matérialité d'impact, les impacts bruts⁽⁸⁾ ont été identifiés en examinant les conséquences des activités propres du Groupe et de sa chaîne de valeur. Cette analyse a permis d'identifier les impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance potentiels et/ou actuels à court, moyen et long terme, sans tenir compte des moyens mis en œuvre depuis des années pour en minimiser les effets négatifs. Elle s'est appuyée sur la cartographie fonctionnelle des chaînes de valeur afin de prendre en compte les parties prenantes directes et indirectes.

Les travaux se sont déroulés en plusieurs étapes :

1. **Pré-identification d'impacts, risques et opportunités**, à partir des thèmes, sous-thèmes et sous-sous-thèmes de durabilité définis par ESRS 1, et en s'appuyant sur des *benchmarks* d'entreprises industrielles du même secteur, la feuille de route RSE 2023-2025 de Lectra, l'analyse des risques du Groupe et l'analyse de matérialité menée en 2022. Ce travail a pris en compte les dépendances aux ressources naturelles et aux ressources humaines, tout en les mettant en regard avec les spécificités de Lectra.
2. **Ateliers** réunissant une quinzaine de contributeurs internes représentant les fonctions principales concernées par les IROs (achats, marketing, produit, R&D et RH notamment), afin de revoir et compléter les impacts, risques et opportunités pré-identifiés.
3. **Cotation des impacts⁽⁹⁾, risques et opportunités** selon les critères fournis par ESRS 1. Une échelle à cinq niveaux avec des définitions a été établie pour guider les contributeurs dans leur cotation. À l'issue de cette étape, une correspondance a été établie entre les impacts, risques et opportunités les plus matériels et les enjeux identifiés lors de l'analyse de simple matérialité réalisée en 2022.

Les impacts ont été cotés en fonction de leur gravité⁽⁹⁾, elle-même notée selon trois critères (sévérité, étendue, irréversibilité), et de leur probabilité d'occurrence⁽¹⁰⁾, une méthode de cotation alignée avec les exigences des ESRS. Ce travail a été effectué par les contributeurs internes impliqués dans la démarche.

Les risques et opportunités ont été notés avec la même échelle de cotation établie pour l'analyse de simple matérialité de 2022, soit en fonction de leur gravité (elle-même notée selon quatre catégories de risques/opportunités : financier, continuité du business, réputationnel, réglementaire) et de leur probabilité d'occurrence. Cette cotation a été validée par le Président-Directeur général, la Secrétaire générale et le Directeur-Général adjoint (Directeur stratégie et produit à l'époque).

4. **Sélection des impacts, risques et opportunités matériels** en fixant un seuil de matérialité par consensus avec le Président-Directeur général, la Secrétaire générale et la Directrice durabilité. Ce seuil a été établi en raison d'un écart significatif constaté naturellement entre les impacts, risques et opportunités cotés avec notes les plus hautes, et les autres.

Ces résultats ont ensuite été partagés avec la gouvernance de Lectra sur les questions de durabilité (cf. section précédente 1.6. sur le rôle des différents organes).

À l'issue de ces différentes consultations, des changements ont été apportés au résultat de la double matérialité : certains impacts, risques et opportunités ont été reformulés afin de cerner les enjeux avec plus de précision et d'exhaustivité. D'autres ont fait l'objet

d'arbitrages, opérés par un système de bonus / malus, pour remonter un enjeu initialement coté juste en-dessous du seuil de matérialité, mais jugé important par consensus des instances dirigeantes. À l'inverse, certains impacts n'ont pas été maintenus au-dessus du seuil de matérialité après ces consultations.

5. **Consultation de parties prenantes externes en 2025, menée sous forme d'interviews qualitatives**, durant lesquelles ont été présentés aux interlocuteurs quelques éléments de contexte, les IROs matériels de Lectra identifiés en 2024, ainsi que les thématiques présentes dans l'ARI6 d'ESRS 1, leur permettant d'avoir un panorama des sujets de durabilité pouvant être considérés. L'objectif de ces entretiens était de garantir un niveau d'exhaustivité maximum sur les enjeux matériels pour le Groupe, et s'assurer qu'aucun sujet important pour ses parties prenantes n'ait été laissé de côté.
6. **Prise en compte de l'avis des parties prenantes externes** consultées en 2025, avec deux cas de figure :
 - reformulation de certains IROs déjà identifiés en 2024, afin que leurs intitulés traduisent avec plus de précision la réalité des enjeux. Pour ces cas-là, le score des IROs n'a pas été modifié ;
 - formulation de nouveaux IROs concernant des thématiques jugées manquantes dans la matérialité de 2024 (éthique, intelligence artificielle). Ces derniers ont été cotés par la direction à la suite des avis donnés par les parties prenantes externes, ainsi que d'échanges intervenus lors du Comité conjoint d'audit et de durabilité de septembre 2025.

Lien avec le contrôle interne et la gestion des risques

Le Groupe met à jour régulièrement son analyse des risques majeurs (via des entretiens avec les instances dirigeantes et les administrateurs), en intégrant les risques ESG avec le même niveau de priorité que les autres types de risques. Cette analyse a été présentée aux différentes instances chargées du contrôle interne des informations de durabilité de manière générale, tel que détaillé à la section précédente 1.6. Cette méthodologie de travail a été mise en place dès 2024, première année de réalisation de l'analyse de double matérialité.

Les éléments essentiels de la vigilance raisonnable sont inscrits dans un tableau en annexe 1.

Résultats de l'analyse de double matérialité

La description exhaustive des impacts, risques, et opportunités matériels résultant de cette analyse est faite en introduction de chaque chapitre (environnement, social et conduite des affaires).

Les ESRS matériels qui en découlent sont : E1 « Changement climatique », E5 « Utilisation des ressources et économie circulaire », S1 « Effectifs de l'entreprise », S4 « Consommateurs et utilisateurs finaux » et G1 « Conduite des affaires ».

Ces enjeux matériels sont présentés de manière simplifiée dans le diagramme ci-dessous, à cela s'ajoute un tableau en annexe 2 qui précise les parties prenantes concernées ainsi que les horizons temporels de chaque IRO.

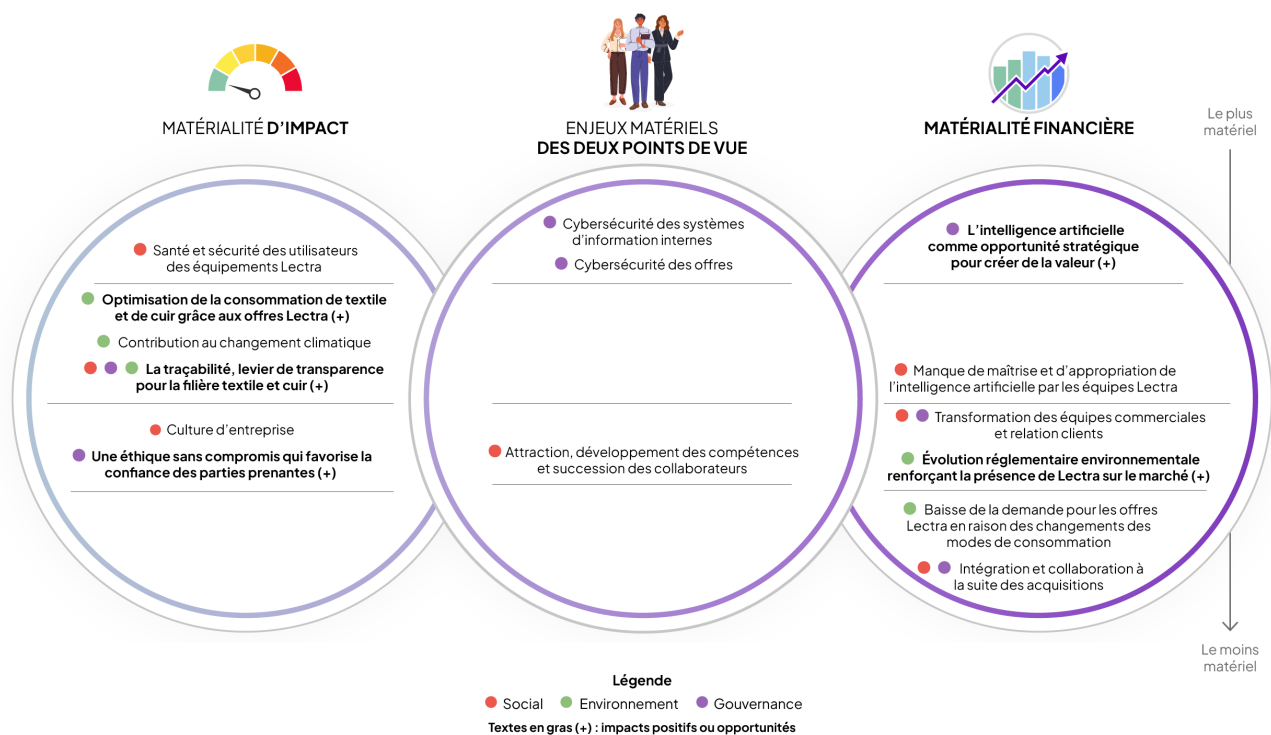
L'analyse de double matérialité n'a pas mis en évidence d'impacts, risques ou opportunités matériels pour les thématiques couvertes par les ESRS E2 « Pollution », E3 « Ressources aquatiques et marines », E4 « Biodiversité », S2 « Travailleurs de la chaîne de valeur » et S3 « Communautés affectées ».

(8) Impacts bruts : impacts négatifs évalués en supposant l'absence de toute mesure d'atténuation mise en place par le Groupe.

(9) Conformément aux exigences de l'ESRS 1, dans le cas d'un impact négatif potentiel sur les droits de l'homme, la gravité de l'impact l'emporte sur sa probabilité.

(10) Pour les impacts potentiels.

Résultat analyse de la double matérialité



1.8 Évaluation de la performance extra financière du Groupe

Pour garantir une reconnaissance objective de sa politique de durabilité, le Groupe a décidé de confier l'évaluation régulière de ses pratiques sociales, environnementales et de gouvernance à plusieurs agences de notation extra-financières, et de communiquer, en toute transparence, sur la progression de ses résultats.

Par ailleurs, pour la quatrième année consécutive, la performance extra-financière de Lectra a été reconnue grâce au label « Best Managed Company » remis par le cabinet Deloitte.

Évaluation de la performance extra-financière du Groupe

79/100 **80/100** **B** **88,13%**

02 – RAPPORT DE DURABILITÉ

À la suite des évaluations réalisées au cours des derniers exercices, les résultats de Lectra sont en très belle progression :

Année d'obtention de la note sur les informations N-1	2025	2024	2023	
EcoVadis	80 Médaille d'or	70 Médaille d'argent	57 Médaille de bronze	Ecovadis est une plateforme mondiale qui évalue de manière volontaire la performance ESG des entreprises à travers quatre thèmes environnement, social & droits humains, éthique et achats responsables afin de mesurer et comparer leur durabilité. La notation est sur une échelle de 100 points.
EthiFinance ESG	79	79 ⁽¹¹⁾	76 ⁽¹¹⁾	EthiFinance est un groupe européen de notation, de recherche et de conseil spécialisé dans la finance durable, qui évalue librement, de manière indépendante la performance ESG d'entreprises au moyen d'un référentiel d'environ 140 critères couvrant l'environnement, le social, la gouvernance et les parties prenantes externes. La notation est sur une échelle de 100 points.
CDP	B	C	D	Le CDP est un système international de notation environnementale qui évalue la transparence et la qualité des actions des organisations en matière de climat à partir de leurs données déclarées, et leur attribue un score allant de A à D pour mesurer leur niveau de performance et d'engagement.
ESG Transparency Rating	88,13 % Niveau « excellent »			L'ESG Transparency Rating est une évaluation scientifique réalisée par EUPD Research qui mesure la qualité, la transparence, la traçabilité et la crédibilité d'un rapport de durabilité selon le <i>ESG Transparency Evaluation Standard</i> , un cadre rigoureux fondé sur plus de 350 critères alignés sur les principales normes européennes et internationales de reporting.

(11) Les critères de notation ont évolué en 2025 et les notes des années précédentes ont été revues : la note 2024 a été révisée à 71 et la note 2023 à 66.

2. Environnement

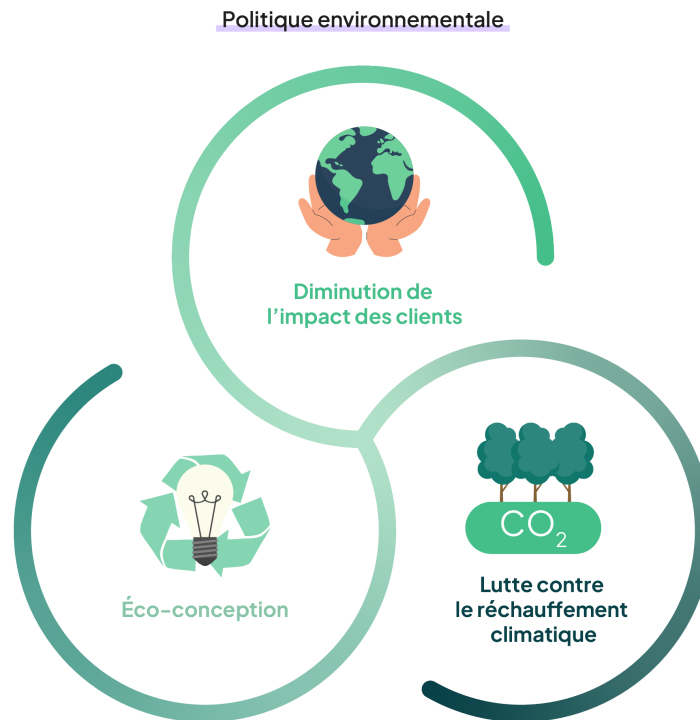
2.1 Impacts, risques et opportunités matériels environnementaux

IRO	ESRS/Thème	Type d'IRO	Localisation dans la chaîne de valeur			Horizon temporel	Description
			Amont	Activités propres	Aval		
Contribution au changement climatique	E1 Atténuation du changement climatique	Impact négatif	✓	✓	✓		Le bilan de gaz à effet de serre réalisé annuellement par le Groupe (environ 1 million de tonnes de CO ₂ eq en 2022) identifie les postes d'émission sur lesquels il entend s'améliorer afin de réduire son empreinte climatique et celle de ses clients, notamment via son scope 3 - celui-ci représente la majorité de ses émissions ;
Optimisation de la consommation de textile et de cuir grâce aux offres Lectra	E5 Déchets	Impact positif			✓		L'ensemble de ses solutions ainsi que leurs synergies, permettent à ses clients de réduire leur consommation de matière première principale, le textile, qui représente la part la plus impactante sur l'environnement dans leur chaîne de valeur.
La traçabilité, levier de transparence pour la filière textile et cuir	E5 S4 Inclusion sociale des utilisateurs finaux	G1 Impact positif			✓		Principalement pour ses clients dans le secteur de la mode, Lectra offre la possibilité de connaître l'origine exacte des matières achetées et sa traçabilité depuis la fibre de tissu jusqu'au vêtement final, grâce à sa solution TextileGenesis : authentification des matières durables, transparence sur les conditions de travail, gouvernance de la supply chain. Dans cette section le volet environnement est développé. Les sujets sociaux et gouvernance sont décrits dans la section Social S4.
L'évolution réglementaire environnementale renforçant la présence de Lectra sur le marché	Spécifique Lectra	Opportunité		✓	✓		Les réglementations environnementales s'accroissent dans de nombreux pays, et Lectra se positionne comme partenaire de choix pour ses clients, pour les accompagner au mieux sur ces sujets, avec des solutions répondant à nombre de ces réglementations.
Baisse de la demande pour les offres Lectra en raison des changements des modes de consommation	Spécifique Lectra	Risque		✓	✓		En miroir de l'opportunité ci-dessus, dans le secteur de la mode en particulier, les controverses portant notamment sur la fast-fashion, affecteront peut-être les volumes de production de nouveaux vêtements dans les prochaines années, et pourraient réduire la demande en équipements de découpe Lectra.

Légende

Court terme	
Moyen terme	
Long terme	

2.2 Politique environnementale



Cette politique est pilotée par un Système de Management Environnemental (SME) : celui-ci structure la démarche environnementale autour de l'engagement de conformité vis-à-vis des réglementations applicables et de l'atteinte des objectifs fixés. Une démarche qui fait l'objet d'un suivi annuel et est revue en fonction des priorités et des actualités.

Les sections suivantes du chapitre Environnement décrivent les points abordés de cette politique environnementale (dont la nouvelle version sera communiquée aux collaborateurs et disponible sur le site internet du Groupe en mars 2026).

2.3 Contribution au changement climatique – ESRS E1

2.3.1. Plan de transition climat (politique d'atténuation climatique)

Le plan de transition climat a été approuvé par le conseil d'administration, sur recommandation du Comité de durabilité. Il a été présenté, pour information, à l'Assemblée générale du 25 avril 2025.

Conscient des enjeux climatiques actuels et de l'impact significatif de l'industrie du textile sur les émissions de gaz à effet de serre, Lectra prend sa part dans les efforts devant être engagés pour réduire l'impact environnemental de ce secteur. C'est pourquoi le plan de transition climatique s'applique à l'ensemble du Groupe, sous la responsabilité de la Secrétaire générale.

Définition de l'année de référence

Lectra a mesuré ses émissions de gaz à effet de serre (GES) pour l'année 2022, année de référence, en tenant compte de l'ensemble du périmètre de ses activités et des trois scopes, conformément au *GHG Protocol*, qui sert de norme pour ces calculs.

Le choix de l'année 2022 comme année de référence s'est imposé, s'agissant du premier bilan d'émissions de gaz à effet de serre incluant le scope 3 et d'une année où l'activité était similaire à avant la crise sanitaire du Covid-19.

Il est à noter que le Groupe affiche déjà un bilan carbone plus bas que les années précédentes sur ses scopes 1 et 2 qui, à ce jour, sont déjà optimisés par des efforts significatifs d'optimisation énergétique menés sur les sites de production depuis des années (bien avant 2022, l'année de référence).

Objectifs de réduction

Fin 2024, Lectra a établi les principaux jalons de son plan de transition climat en s'appuyant notamment sur l'accompagnement d'une société externe.

Le Groupe a défini :

- son année de référence en matière d'émission de gaz à effet de serre, soit 2022 ;
- des objectifs quantitatifs pour chacun des scopes ;
- l'année cible pour atteindre ces objectifs, soit 2030.

Afin de fixer les objectifs de réduction et plans d'action associés, des ateliers de travail ont été menés avec des référents métiers en interne sur les quatre thématiques dont les émissions sont significatives : usage des produits Lectra (équipements et logiciels), consommations des bâtiments, déplacements et fret et achats de biens et services.

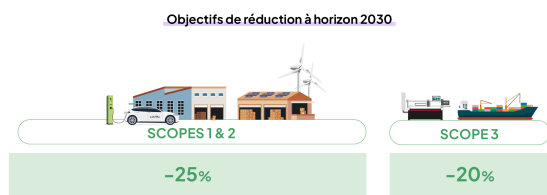
Lectra s'est également appuyé sur le groupe de travail *Climate Ambition Accelerator 2024* des Nations Unies, qui accompagne les organisations dans la définition des cibles de réduction des émissions en favorisant l'échange de bonnes pratiques.

À noter que le Groupe n'est pas exclu des indices de références « Accords de Paris ».



02 – RAPPORT DE DURABILITÉ

Après l'étude de plusieurs scénarios dans le cadre du projet, dont l'un d'entre eux était basé sur une trajectoire conforme à l'Accord de Paris (-42 % pour les scopes 1 et 2 et -25 % pour le scope 3), les engagements suivants ont été retenus :



Ceux-ci ne permettent pas à date d'être alignés à l'Accord de Paris pour toutes les raisons évoquées précédemment, mais le Groupe s'engage à tout mettre en œuvre pour participer aux efforts collectifs à la hauteur de ses capacités.

Pour le moment, le Groupe n'a pas défini d'objectifs climatiques à horizon 2050 car la méthodologie actuelle basée sur les futures évolutions des gammes d'équipements à venir ne permet pas de projections fiables.

Leviers de réduction

La stratégie de Lectra pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre est structurée autour de deux priorités :

- accompagner ses clients dans leur transition écologique en leur proposant des solutions innovantes, capables de réduire l'impact environnemental de leurs produits à chaque phase de leur cycle de vie ;

- décarboner l'ensemble de ses activités tout au long de sa chaîne de valeur.

Dans cette dynamique, des leviers de réduction ont été identifiés :

- scope 1 : réduction de la consommation de gaz des bâtiments et transition d'une partie de la flotte de véhicules vers des véhicules 100 % électriques ;
- scope 2 : réduction de la consommation d'électricité des bâtiments et production ou achat d'électricité renouvelable ;
- scope 3 : réduction de l'impact environnemental des solutions mises sur le marché grâce à l'éco-conception, optimisation du fret et de l'achat de biens et services.

Il est à noter que la part la plus significative d'émissions dans le scope 3 (65 % en moyenne) provient de la consommation électrique des équipements vendus au cours d'une année. Les émissions du Groupe dépendent donc du nombre d'équipements vendus chaque année et des efforts d'éco-conception appliqués à chaque nouvelle gamme, rendant le suivi et la réduction de ces émissions opérationnellement complexes.

Un groupe de travail dédié au suivi du plan de transition climatique a été constitué pour suivre les progrès sur les différents leviers et identifier des pistes d'amélioration.

Conformément à ce qui est énoncé dans la partie « Rémunération sur des critères de durabilité » à la section 1.6 les dirigeants du Groupe reçoivent une part de leur rémunération variable dépendant de l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre du plan de transition climatique.

À date, le Groupe n'a identifié aucune émission verrouillée significative susceptible de compromettre les objectifs de réduction fixés.

02 – RAPPORT DE DURABILITÉ

Objectifs et leviers de réduction des émissions de GES	Actions lancées depuis janvier 2023	Moyens alloués depuis janvier 2023 (en milliers d'euros)	2022 (année de référence)	Objectifs de réduction à 2030 (en % ou en tCO ₂ eq.)	Cibles à 2030 (en tCO ₂ eq.)
Émissions de GES (tous scopes)	-	9 175	540 175	-20 %	431 948
Émissions de GES des scopes 1 et 2	-	4 178	3 845	-25 %	2 884
Réduction de la consommation de gaz des bâtiments (15 %)	Optimisation de l'usage des espaces et amélioration du pilotage des installations de chauffage et climatisation	654	-	- 58 tCO ₂ eq.	-
Augmentation de la flotte de véhicules électriques (30 %)	Acquisition de véhicules 100 % électriques	341	-	- 167 tCO ₂ eq.	-
	Installation et maintenance de stations de recharge électrique sur le site de Cestas	41			
Réduction de la consommation électrique des bâtiments (8 %) ⁽¹⁾	Optimisation de l'usage des espaces et amélioration du pilotage des installations de chauffage et climatisation	654	-	- 117 tCO ₂ eq.	-
	Rénovation de bâtiments existants	2 375			
Couverture de la consommation électrique de nos principaux sites par l'achat ou la production d'énergie renouvelable (100 %)	Contrats d'approvisionnement en électricité renouvelable sur les sites de Cestas et Chalgrin	15			
	Certificats d'énergie renouvelable sur le site de Tolland	15	-	- 618 tCO ₂ eq.	-
	Installation et opération de la centrale photovoltaïque de Cestas	84			
Émissions de GES de scope 3	-	3 411	536 330	-20 %	429 064
Optimisation des achats de biens et services	Utilisation d'au moins 50 % d'acier recyclé dans les châssis des équipements	-	-	- 34 711 tCO ₂ eq.	-
Réduction de la consommation électrique des équipements vendus	Travaux de R&D pour réduire la consommation électrique des équipements vendus	3 411			
	Remplacement des équipements les plus énergivores pour chaque gamme dans le catalogue			- 73 625 tCO ₂ eq.	-
Optimisation des modes de transport et flux logistiques	Priorisation du fret maritime et routier au détriment du fret aérien	-	-	- 2 428 tCO ₂ eq.	-
Autres actions	Calcul du bilan carbone et pilotage de la stratégie climat (outils et ressources humaines)	1 586			

(1) Compte tenu du passage à des contrats d'énergie 100 % renouvelable sur les sites industriels les plus consommateurs d'électricité, la réduction de consommation électrique sur ces sites n'a plus d'impact sur le bilan d'émissions de GES. C'est pourquoi l'objectif fixé en 2024 d'une réduction de -20 % de consommation électrique à horizon 2030 a été revu à la baisse (-8 %) pour être réaliste quant à une diminution de consommation électrique sur les autres sites, où les marges de manoeuvre sont moins importantes.

Plan d'action

→ Scopes 1 et 2

Le plan d'action pour réduire les émissions de scopes 1 et 2, s'articule autour de deux axes : la réduction de la dépendance aux énergies fossiles et l'optimisation des sites existants.

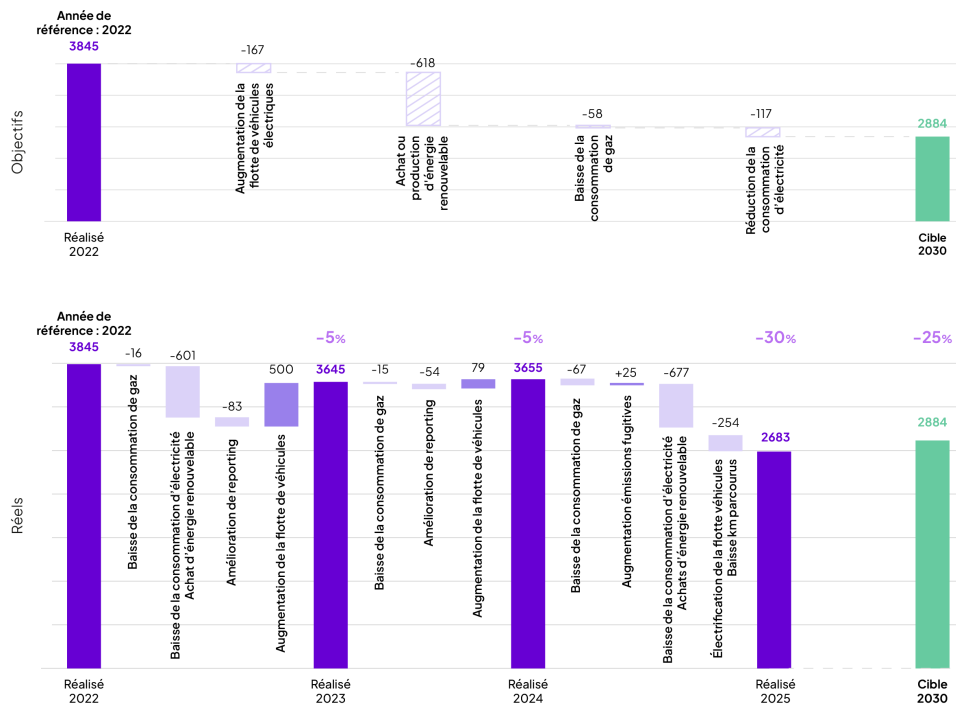
Depuis le 1^{er} janvier 2025, les sites de Bordeaux-Cestas et de Paris-Chalgrin sont alimentés à 100 % par de l'électricité renouvelable. Sur le site de Cestas, une centrale de panneaux photovoltaïques couvre également 13 % de la consommation du site. Sur le site industriel de Tolland, la signature d'un contrat d'achat de certificats d'énergie renouvelable (REC⁽¹²⁾) garantit que 100 % de la consommation électrique du site est couverte par une production équivalente issue

de sources renouvelables. Sur le site industriel de Suzhou, à date 40 % de la consommation d'électricité provient de panneaux solaires et l'objectif est de couvrir 100 % de cette consommation par des sources renouvelables.

Pour permettre de réduire les consommations de gaz et d'électricité sur les sites, les efforts se poursuivent sur l'optimisation des espaces, le pilotage centralisé des énergies et la conversion progressive des éclairages vers la technologie LED. À l'échelle du Groupe, un référentiel pour la sélection des nouveaux bâtiments impose désormais des critères de performance énergétique.

En 2025, la politique véhicules a été mise à jour, faisant des véhicules à motorisation électrique la norme pour toutes les futures attributions de véhicules.

Trajectoire de réduction des émissions scopes 1 et 2 entre 2022 et 2030 (tCO₂eq)



(12) REC : en anglais Renewable Energy Certificate

→ Scope 3

Pour réduire les émissions de scope 3, plusieurs actions ont été identifiées et sont déployées.

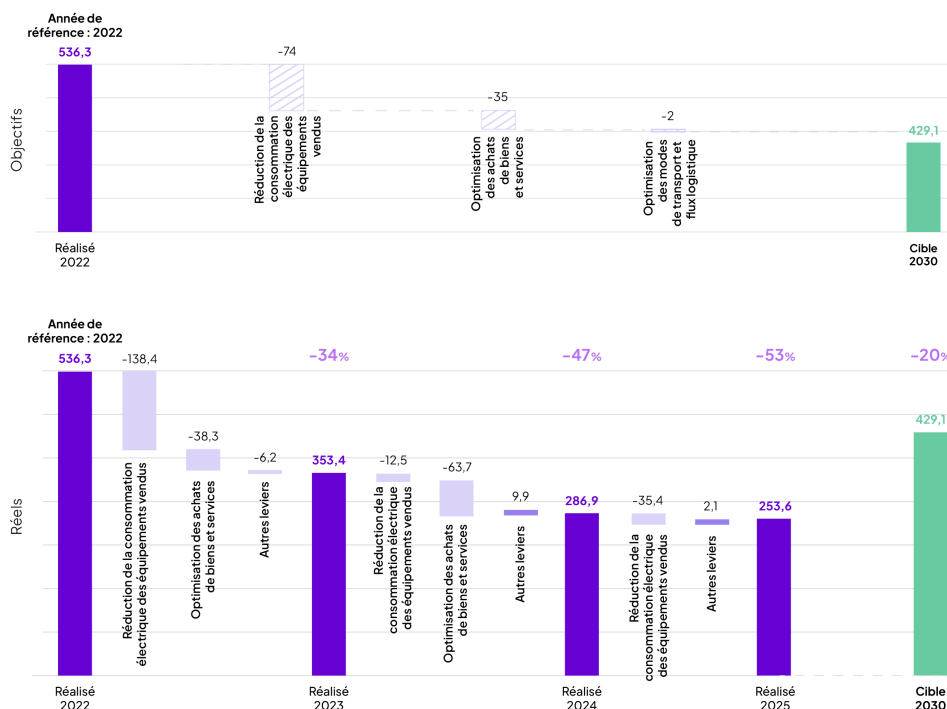
Le principal levier repose sur la réduction de la consommation électrique des équipements. Cette réduction s'appuie d'une part sur le choix d'un mix orienté vers des solutions moins énergivores et, d'autre part, sur une économie de 35 % sur la consommation électrique des nouveaux équipements Low Ply. En 2025, une campagne de mesures et d'estimation de la consommation

électrique des équipements mis sur le marché depuis 2022, a été menée afin de mieux quantifier les impacts de chaque gamme.

Le plan d'action inclut également l'optimisation des achats, notamment par l'intégration d'acier recyclé dans les châssis des équipements.

Enfin, des réflexions sont menées sur les choix de mode de transport et l'optimisation des flux logistiques. En 2025, des actions ont été mises en place pour favoriser dès que cela était possible le fret maritime ou routier plutôt que le fret aérien.

Trajectoire de réduction des émissions scope 3 entre 2022 et 2030 (tCO₂eq)



Investissements et financement de la stratégie climat (plans de transition et d'adaptation)

En 2025, le Groupe a travaillé à quantifier l'investissement total nécessaire à l'atteinte des objectifs des plans de transition climat et d'adaptation. Les investissements déjà réalisés depuis 2022 ont été ventilés et sont décrits ci-dessus, en regard des actions mises en œuvre. Depuis le 1^{er} janvier 2023, les montants alloués aux dépenses en faveur de la stratégie climat sont de l'ordre de 3 millions d'euros par an. Sur cette base et en listant les projets prioritaires à mener d'ici 2030, incluant également les actions en faveur de l'adaptation (cf. 2.3.2), l'investissement total auto financé a été estimé à 20 millions d'euros entre 2022 et 2030. Ce montant a été validé par la gouvernance.

Compatibilité du plan de transition avec les objectifs climatiques de la taxonomie de l'UE

Les activités économiques de Lectra ne sont que partiellement éligibles à la taxonomie verte de l'Union Européenne, certaines activités – notamment la fabrication d'équipements – en étant exclues. L'activité de fourniture de logiciel du Groupe relève principalement de l'objectif environnemental « Économie circulaire », dans la catégorie « Fourniture de solutions informatiques/opérationnelles basées sur les données ».

Depuis 2023, Lectra engage des dépenses d'exploitation (OpEx) pour la mise en œuvre des actions en lien avec le plan de transition climat.

Ces dépenses opérationnelles sont éligibles et partiellement alignées avec le règlement de la taxonomie verte de l'UE, dans les catégories 7.2, 7.3, 7.4, 7.6 et 9.1 de l'objectif « Atténuation du changement climatique ».

De la même manière, une part des dépenses d'investissement (CapEx) dédiée à décarboner les activités du Groupe, en conformité avec le plan d'atténuation climatique de Groupe, est éligible et alignée dans les catégories 6.5, 7.2 et 7.3 de l'objectif « Atténuation du changement climatique ».

D'ici 2030, l'objectif de Lectra est d'engager, chaque année, des niveaux d'OpEx et de CapEx proches de ceux engagés depuis 2023, ce qui permettra de maintenir le même niveau d'investissements éligibles et alignés avec les objectifs climatiques de la taxonomie européenne.

Sensibilisation

Le plan de transition climat nécessite la participation de tous et repose donc sur un volet sensibilisation. En 2025, plusieurs actions ont été mises en œuvre pour impliquer les collaborateurs :

- jeu « *Climate Transition Plan Lectra 2022-2030* » : pour faciliter la compréhension des enjeux liés aux émissions de GES, des objectifs de réduction à horizon 2030 et des leviers d'action, Lectra a conçu un jeu de plateau dédié à son plan de transition climat. Son objectif : rendre les concepts accessibles et favoriser l'adhésion collective. Le jeu a été intégré au parcours d'intégration

02 – RAPPORT DE DURABILITÉ

« *Lectra Together* », permettant de sensibiliser les nouveaux embauchés. Au cours de l'année, près de 300 collaborateurs ont pu y participer et 10 personnes ont été formées à l'animation du jeu pour assurer sa diffusion ;

- guide de bonnes pratiques environnementales : un guide et des affiches dédiés aux activités tertiaires, ont été conçus et diffusés pour sensibiliser les collaborateurs en communiquant sur les gestes simples qu'ils peuvent adopter au quotidien pour réduire leur impact environnemental ;
- journée mondiale de l'environnement : organisé à l'échelle du Groupe, cet événement autour de la Journée mondiale de l'environnement, a proposé des ateliers dédiés à la sensibilisation aux enjeux climatiques et un défi « mobilité douce » ;

- formation RSE : comme en 2024, une formation plus large sur la responsabilité sociétale de l'entreprise a été dispensée pour fournir à tous les collaborateurs les bases de compréhension sur le sujet. Le taux de collaborateurs présents à fin 2025 ayant suivi cette formation est de 82 %. Cette formation fait désormais partie d'un pack de formation d'*on-boarding* obligatoire pour les nouveaux collaborateurs du Groupe.

Communication

Lectra s'engage à communiquer les objectifs de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre, ainsi que les bilans carbone chaque année, au travers de son rapport annuel.

2.3.2. Analyse de résilience et politique d'adaptation au changement climatique

L'analyse de résilience et le plan d'adaptation climatique sont pilotés par la Responsable HSE, en lien avec l'équipe durabilité, sous la responsabilité de la Secrétaire Générale.

Principes et objectifs

- anticiper et gérer les risques physiques liés au changement climatique (incendies, vagues de chaleur, inondations, tempêtes, sécheresses, stress hydrique, retrait-gonflement des argiles, etc.) sur l'ensemble des sites, activités et fournisseurs critiques ;
- protéger la continuité des opérations et la sécurité des collaborateurs, des infrastructures et des équipements, en intégrant l'adaptation dans la gestion globale des risques et la gouvernance d'entreprise ;
- renforcer la capacité d'adaptation de la chaîne de valeur, en mobilisant les métiers, les fournisseurs et les partenaires autour d'une démarche d'amélioration continue et d'innovation ;
- intégrer les contraintes liées à l'adaptation climatique dans les décisions stratégiques (nouveaux sites, achats), en tenant compte des scénarios climatiques à moyen et long terme ;
- saisir les opportunités dans un monde en transformation face au changement climatique, notamment en développant des solutions et services qui répondent aux nouveaux enjeux climatiques des clients de Lectra (exemples : équipements adaptés à des environnements extrêmes, outils de traçabilité, accompagnement à la conformité réglementaire).

Méthodologie

Lectra a sollicité l'expertise du cabinet BL Evolution sur l'année 2025 pour mener l'analyse de risques climatiques, qui a été menée en suivant la méthodologie OCARA⁽¹³⁾, développée par le cabinet Carbone 4 en collaboration avec l'ADEME⁽¹⁴⁾.

Le projet s'est déroulé en 4 phases :

1. cadrage et sensibilisation ;
2. identification des risques physiques ;
3. identification des risques et opportunités de transition ;
4. définition de la stratégie d'adaptation.

L'étude a porté sur l'ensemble de la chaîne de valeur de Lectra, avec un niveau de granularité variable pour l'analyse des risques physiques :

- côté fournisseurs, une approche globale a permis d'analyser la maturité des fournisseurs (industriels et indirects) identifiés comme critiques ;
- côté opérations propres du Groupe :
 - les sites identifiés comme prioritaires ont fait l'objet d'une analyse détaillée. Une grille de criticité a été utilisée pour les identifier. Cette priorisation s'est fondée sur des critères tels que la contribution au chiffre d'affaires, la durée maximale

d'interruption admissible, et la criticité des processus pour la continuité d'activité ou la satisfaction client ;

- les autres sites ont été analysés avec une approche plus macro.
- côté clients, compte tenu de la forte dispersion géographique, l'approche est restée globale et s'est concentrée sur les conditions de fonctionnement des équipements.

Les scénarios climatiques utilisés dans cette analyse sont les suivants :

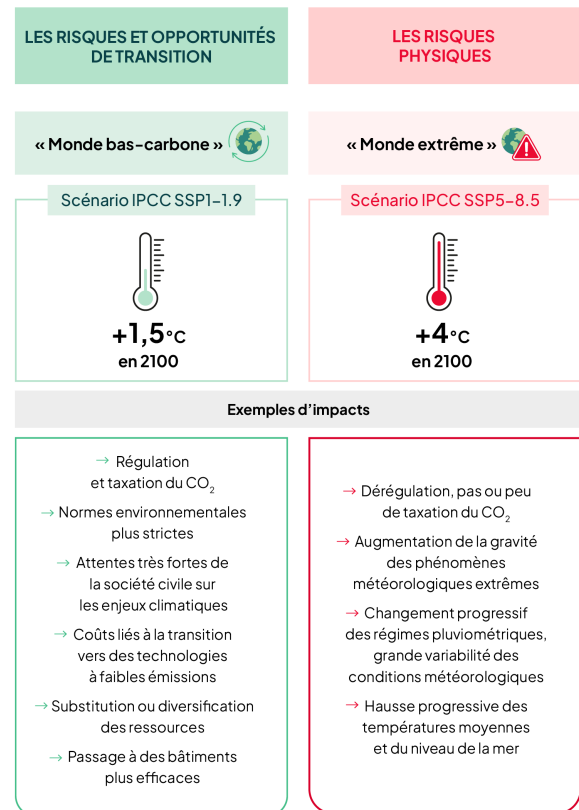
- risques physiques : IPCC⁽¹⁵⁾ SSP5-8.5 (simulation RCP 8.5) ;

SSP signifie *Shared Socioeconomic Pathway* (trajectoire socio-économique partagée en français) et « SSP5 » correspond donc à une hypothèse socio-économique caractérisée par une forte croissance économique, une dépendance élevée aux énergies fossiles et une faible coopération internationale pour le climat. Cette trajectoire conduit à un forçage radiatif⁽¹⁶⁾ de **8,5 W/m² en 2100**, correspondant à des émissions très élevées (d'où RCP8.5 pour *Representative Concentration Pathway*, en français trajectoire représentative de concentration) et un réchauffement associé d'environ **+4°C**.

- risques et opportunités de transition : IPCC SSP1-1.9.

« SSP1 » correspond à une hypothèse socio-économique orientée vers la durabilité avec une coopération internationale forte, une réduction des inégalités et une transition rapide vers des énergies bas carbone. Le 1.9 correspond à un niveau de forçage radiatif visé de **1,9 W/m² en 2100**, soit un scénario très ambitieux de réduction des émissions pour limiter le réchauffement à **+1,5°C** par rapport à l'ère préindustrielle.

Scénarios climatiques



(13) OCARA = Operational Climate Adaptation and Resilience Assessment - premier référentiel d'analyse de la résilience des entreprises à la dérive climatique

(14) ADEME : Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie

(15) IPCC : *Intergovernmental Panel on Climate Change*, en français le GIEC : Groupe Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat

(16) Le forçage radiatif est un concept de climatologie qui mesure la perturbation de l'équilibre énergétique de la Terre. Il correspond à la différence entre l'énergie radiative reçue par le système Terre-atmosphère et l'énergie qu'il renvoie vers l'espace. Lorsque plus d'énergie est reçue que renvoyée, le forçage radiatif est positif, ce qui tend à réchauffer le climat.

Chaque risque est évalué selon un horizon temporel spécifique, ici pour des risques liés au climat, on parle de :

- court terme / actuel : de 1 à 3 ans ;
- moyen terme : horizon 2030 (qui correspond à l'année cible du plan de transition climat du Groupe) ;
- long terme : horizon 2050.

L'analyse de résilience sera actualisée tous les 5 ans afin de tenir compte de l'évolution des risques climatiques selon les données scientifiques disponibles, des activités du Groupe et des retours d'expérience.

Analyse de résilience climatique

→ Analyse des risques physiques

En accord avec la méthode OCARA, le risque physique est évalué selon 3 critères :

- un aléa climatique, en tenant compte de son évolution dans le temps (fréquence, intensité) ;
- l'exposition à cet aléa, qui tient compte notamment de la probabilité d'occurrence ;
- enfin, la vulnérabilité, c'est-à-dire la propension à subir des dommages si l'aléa survient, est le critère qui permet de tenir compte des mesures d'adaptation déjà existantes s'il y en a et de la criticité des processus du site (établie avec des experts métiers).

Les risques établis sont donc nets car tenant compte des mesures d'adaptation déjà existantes.

Les aléas ayant été considérés dans l'étude sont les suivants :

Type d'aléa	Aléa climatique	Typologie	Description
Eau	Montée des eaux	Chronique	Élévation progressive du niveau de la mer, susceptible d'augmenter le risque d'inondations ou de dégâts dans les zones côtières de faible altitude
	Sécheresse	Aigu	Période anormalement longue sans pluie qui assèche le sol
	Inondations	Aigu	Déversement d'eau sur des zones habituellement sèches (provenant de la pluie, d'une rivière, de la mer ou d'une remontée des eaux souterraines)
	Fortes précipitations	Aigu	Pluie intense, grêle ou neige tombant en peu de temps, pouvant causer des dommages aux bâtiments ou aux équipements
	Stress hydrique	Chronique	Situation où la demande en eau dépasse l'offre disponible ou où la qualité de l'eau devient insuffisante
Température	Feu de forêt	Aigu	Feu de forêt se propageant dans des zones boisées ou végétalisées, atteignant parfois les limites des zones habitées.
	Stress thermique	Chronique	Températures extérieures très élevées qui rendent le travail ou le fonctionnement des équipements plus difficiles
	Vague de chaleur	Aigu	Plusieurs jours consécutifs avec des températures très élevées, supérieures aux normes saisonnières
Vent	Tempête / ouragan	Aigu	Phénomène météorologique violent accompagné de vents forts, de pluie et parfois de grêle, pouvant causer des dommages matériels
Masse solide	Retrait-gonflement des argiles	Chronique	Mouvements du sol causés par l'alternance de périodes de sécheresse et d'humidité pouvant fissurer les bâtiments ou les routes

Le changement des températures moyennes a été exclu de l'analyse car l'impact sur l'activité est très mineur comparé aux autres aléas. Les risques liés à la neige (avalanches) ou au froid (gelées) ont été exclus du champ d'application, car aucun site n'est situé à plus de 800 m d'altitude (hors bureau à Mexico avec un impact non significatif compte-tenu de son activité).

Résultat de l'analyse des risques physiques

→ Fournisseurs

L'analyse des fournisseurs de Lectra met en évidence une maturité globalement faible en matière d'adaptation au changement climatique : seuls quelques fournisseurs (18 % du panel identifié) ont mené une analyse formalisée des risques climatiques et mis en place des actions concrètes. Les risques physiques tels que les inondations,

la chaleur ou le stress hydrique sont bien identifiés par les acteurs les plus avancés, tandis que les risques de transition sont encore peu intégrés. Les fournisseurs de services numériques identifient principalement des risques liés à la sécheresse et aux vagues de chaleur, alors que les fournisseurs industriels relèvent aussi des risques d'incendies, d'inondations et de tempêtes. La majorité des fournisseurs n'a pas encore engagé de démarche d'adaptation.

→ Sites Lectra

Les sites qui ont fait l'objet d'une analyse détaillée car jugés prioritaires sont : Cestas (France), Tolland et Atlanta (États-Unis), et Suzhou et Hong-Kong (Chine). Pour chaque site, les processus critiques ont été identifiés et l'impact potentiel de chaque aléa climatique sur ces processus a été analysé en détail.

Analyse des risques physiques climatiques



Site	Aléa	Principales conclusions
Cestas	Incendies	Risque déjà élevé aujourd'hui, en augmentation d'ici 2050 (+20 jours d'exposition). Fort impact sur les activités industrielles, logistiques et informatiques. Mesures déjà en place.
	Vagues de chaleur	Plus de 60 jours par an attendus en 2050. Impacts sur les conditions de travail (besoin accru de refroidissement) et les équipements électriques (surchauffe, risque de panne)
	Sécheresses et retrait-gonflement des argiles	Risque structurel important pour les bâtiments et infrastructures, dépendant de la nature des sols (des analyses complémentaires seront nécessaires).
	Tempêtes	Déjà impacté aujourd'hui. L'intensité des tempêtes pourrait augmenter, avec des conséquences possibles sur les bâtiments et infrastructures.
Tolland	Fortes précipitations et inondations	Augmentation de l'intensité des précipitations attendue, entraînant un risque accru d'inondation. Risque non critique aujourd'hui, mais à surveiller.
	Tempêtes	Déjà sujet à des alertes aujourd'hui. L'intensité des tempêtes pourrait augmenter, avec des conséquences possibles sur les bâtiments et infrastructures.
Atlanta	Vagues de chaleur et stress thermique	100 jours par an à plus de 35°C d'ici 2050, augmentation des besoins en refroidissement et des risques de surchauffe des équipements.
	Fortes précipitations et inondations	Augmentation attendue, impactant les bâtiments et potentiellement les accès logistiques.
	Tempêtes / ouragans	Le site a déjà été affecté par plusieurs ouragans, et la fréquence/intensité de ces événements est en hausse.
Suzhou	Fortes précipitations et inondations	Déjà impacté, avec des risques croissants dès 2030 (hausse du niveau des eaux + précipitations). Le site est classé en zone inondable.
	Vagues de chaleur et stress thermique	70 à 130 jours par an à plus de 35°C sont attendus en 2050, affectant les conditions de travail, les systèmes de froid et les réseaux d'énergie.
	Tempêtes	1,5 tempêtes/an prévues à horizon 2050, avec une intensité croissante exposant les infrastructures à des dommages importants.
Hong-Kong	Fortes précipitations	Déjà en forte hausse, avec des niveaux doublés par rapport à la moyenne actuelle. Cela limite l'accessibilité au site et expose les réseaux de communication.
	Vagues de chaleur	Jusqu'à 110 jours par an au-dessus de 35°C en 2050, avec des impacts forts sur le confort thermique, les équipements électriques et les conditions de travail.
	Tempêtes	Une moyenne de 2 tempêtes/an est projetée, avec une intensité croissante et des risques significatifs pour les bâtiments et infrastructures.

02 – RAPPORT DE DURABILITÉ

Pour les sites dits « secondaires », l'analyse a été conduite en regardant l'exposition par régions aux principaux risques climatiques :

Aléa climatique	Régions les plus exposées	Impacts potentiels
Fortes chaleurs et canicules	Sud-Ouest de l'Afrique, Sud-Ouest de l'Amérique du Sud, Océanie, Nord-Est de l'Amérique du Sud, Méditerranée	Surchauffe des équipements, baisse de productivité, risques pour la santé, hausse des coûts énergétiques
Précipitations et inondations	Asie du Sud, Asie de l'Est, Nord-Est de l'Amérique du Sud, Nord de l'Amérique centrale, Europe du Nord, Sud-Ouest de l'Afrique	Dommages aux bâtiments, perturbations logistiques, coupures réseaux, risques pour les salariés
Montée des eaux	Sud-Ouest de l'Afrique, Sud-Ouest de l'Amérique du Sud, Océanie, Nord-Est de l'Amérique du Sud, Méditerranée	Dommages durables sur les sites côtiers, perturbation ou arrêt d'activité, vulnérabilité des réseaux, logistique impactée
Tempêtes / ouragans	Asie de l'Est, Méditerranée, Europe du Nord	Dégâts sur bâtiments, interruptions d'activité, coupures d'énergie et télécoms, perturbations logistiques
Sécheresses et retrait gonflement des argiles	Sud-Ouest de l'Afrique, Sud-Ouest de l'Amérique du Sud, Méditerranée, Océanie	Fissures, instabilité des sols, difficultés d'accès à l'eau, conditions de travail dégradées
Modification des températures	Sud-Ouest de l'Afrique, Nord-Est de l'Amérique du Sud, Nord de l'Amérique centrale, Océanie, Méditerranée	Usure accélérée des équipements, baisse de productivité, sollicitations énergétiques accrues
Feux de forêts	Nord de l'Amérique centrale, Méditerranée, Sud-Ouest de l'Afrique, Sud-Ouest de l'Amérique du Sud	Destruction de sites, interruption d'activité, coupures d'électricité et télécoms, accès restreint

→ Clients

Les évolutions climatiques majeures, telles que la montée du niveau de la mer, les feux de forêt, les inondations et les fortes chaleurs, entraîneront des conséquences directes pour les clients de Lectra selon leur localisation. Les clients situés en zones côtières ou inondables pourraient être contraints de déménager leurs installations ou bureaux pour éviter des risques de submersion ou d'érosion. Dans les régions exposées aux feux de forêt, aux vagues de chaleur ou au stress thermique, il sera nécessaire d'adapter les bâtiments et les équipements, voire de revoir les normes de sécurité et les conditions de fonctionnement des produits. De manière générale, ces aléas climatiques croissants pourraient entraîner une évolution des besoins des clients, qui devront se tourner vers des solutions et équipements plus adaptés à des environnements extrêmes ou tropicaux, voire repenser leur implantation géographique pour garantir la continuité de leurs activités.

→ Analyse des risques et opportunités de transition

Pour cette partie de l'analyse, le scénario le plus optimiste du GIEC est considéré : c'est un élément de base pour se projeter vers un monde bas-carbone car c'est celui correspondant à une réduction forte des émissions de gaz à effet de serre, donc un engagement fort de l'ensemble des acteurs. Or il n'existe pas de données explicites sur à quoi ressemblerait une économie alignée sur la trajectoire +1.5°C, en revanche la TCFD⁽¹⁷⁾ offre un référentiel détaillé des risques et opportunités liés au changement climatique auxquels sont exposées les entreprises. Ce cadre qui a été utilisé pour cette étude est détaillé en annexe 7.

Résultats de l'analyse des risques et opportunités de transition

Les risques réglementaires concernent l'évolution des exigences en matière de traçabilité, de transparence, de durabilité et de coûts liés à

l'empreinte carbone, avec un impact particulièrement élevé pour la traçabilité. Sur le plan du marché, Lectra doit anticiper les changements de comportement des consommateurs (seconde main, produits reconditionnés), l'évolution des attentes des clients et des investisseurs vers des offres bas-carbone, ainsi que l'engagement croissant des concurrents dans la décarbonation. D'autres risques incluent la tension sur l'accès à l'énergie et aux matières premières, la difficulté à assurer certains sites contre les aléas climatiques, les défis technologiques liés à l'innovation bas-carbone et à l'impact environnemental de l'intelligence artificielle, ainsi que les enjeux de réputation et d'engagement des collaborateurs sur les sujets de durabilité. Dans l'ensemble, ces risques sont évalués de faibles à modérés, à l'exception de la traçabilité réglementaire qui présente un risque brut élevé. Ce sujet nécessite donc une veille active et une adaptation continue de la stratégie du Groupe notamment dans le cadre de la *roadmap* de son offre TextileGenesis.

Les principales opportunités de transition pour Lectra dans un monde bas-carbone concernent le développement de nouveaux produits et services numériques permettant aux clients d'optimiser l'utilisation des matières premières, de réduire les déchets et d'améliorer la traçabilité, en réponse aux exigences réglementaires et aux attentes du marché. D'autres opportunités identifiées incluent la facilitation du recyclage, le maintien d'une avance sur la concurrence et la réglementation en matière de durabilité, ainsi que l'amélioration de l'efficacité des ressources et de la résilience des sites face aux aléas climatiques. Globalement, ces opportunités sont jugées très élevées pour les solutions numériques et la traçabilité, et modérées pour les autres leviers, avec des actions déjà engagées ou à poursuivre pour renforcer la position de Lectra dans un contexte de transition écologique.

(17) TCFD : Task Force on Climate-related Financial Disclosures = Groupe de travail international créé par le Financial Stability Board pour promouvoir la divulgation des risques et opportunités liés au climat dans les rapports financiers des entreprises

Politique d'adaptation au changement climatique

→ Adaptation aux risques physiques

Une approche itérative a été utilisée afin d'élaborer un plan d'adaptation opérationnel conforme au niveau actuel de précision de l'analyse des risques.

Deux pistes ont été identifiées pour assurer la résilience des fournisseurs, en s'appuyant dans un premier temps sur les partenaires

les plus matures, et accompagner la montée en compétence des fournisseurs les plus exposés et les moins avancés :

- interroger les fournisseurs prioritaires sur leur capacité d'adaptation au changement climatique via un questionnaire ;
- intégrer la notion de couverture des risques climatiques dans les grilles d'analyse fournisseurs, et à terme dans la politique d'achats responsables.

Concernant les opérations du Groupe, les actions déjà effectuées et à prévoir sont citées dans le tableau ci-dessous :

Sites	Statut	Action	Horizon temporel
<i>Faire face aux fortes chaleurs</i>			
Cestas, Suzhou, Atlanta, Hong-Kong	Prioritaire	Installer des appareils portatifs de climatisation pour éviter la montée en chauffe des salles serveurs et équipements critiques de production en période de fortes chaleurs et si insuffisance des installations déjà en place (voir action plus bas pour identifier ces installations)	1 à 6 ans
Atlanta	Prioritaire	Se renseigner sur la vulnérabilité des installations de climatisation	1 à 6 ans
Cestas, Suzhou (en cours)	Prioritaire	Améliorer la protection des salariés lorsqu'une alerte météo est émise en formalisant un « plan d'adaptation aux fortes chaleurs »	En cours
Cestas	Non prioritaire	Limiter l'exposition des appareils de climatisation aux fortes chaleurs	1 à 3 ans
Cestas	Non prioritaire	Finaliser les travaux d'isolation	1 à 6 ans
Atlanta	Non prioritaire	Vérifier les dispositifs éventuels de générations d'énergies de secours présents et ce qu'ils couvrent comme installations et envisager des dispositifs supplémentaires si nécessaire	1 à 3 ans
Suzhou	Déjà réalisée	Installation de climatisations dans tous les espaces de travail	-
Cestas	Déjà réalisée	Vérifier le bon dimensionnement du générateur de secours pour les équipements IT, et renforcer la capacité si besoin	-
<i>Faire face aux précipitations extrêmes et inondations</i>			
Suzhou	Prioritaire	Dialoguer avec les propriétaires pour protéger le bâtiment, les équipements, installations et les produits contre les inondations à court et moyen terme	< 1 an
Suzhou	Non prioritaire	Evaluer régulièrement l'évolution du risque d'inondation dans les prochaines années et s'assurer de la cohérence de l'outil industriel et des actions d'adaptation vis-à-vis de ce risque	Récurrent
<i>Faire face aux incendies</i>			
Cestas	Prioritaire	Maintenir les actions déjà mises en place (élagage des arbres, entretien, plan d'évacuation du site) de prévention incendie	Tous les ans
Cestas	Prioritaire	Mettre en place un « plan d'adaptation aux feux de forêt – Site de Cestas » basé sur la prise en compte des arrêtés préfectoraux (niveaux de vigilance)	1 an
Cestas	Non prioritaire	Étudier la pertinence de mettre en place le sprinklage sur les bâtiments de stockage	1 à 2 ans
<i>Faire face aux tempêtes</i>			
Cestas, Tolland, Suzhou	Prioritaire	Mettre en place un protocole d'anticipation des tempêtes	1 à 3 ans
Cestas	Non prioritaire	Élaguer les pins estimés comme dangereux par des spécialistes à proximité des bâtiments du site	1 à 3 ans
<i>Eviter les risques de retrait-gonflement des argiles</i>			
Cestas	Non prioritaire	Continuer les carottages lors de l'extension ou la construction de bâtiment	Selon besoin
<i>Protéger les équipements informatiques des événements climatiques extrêmes</i>			
Tous les sites industriels et ceux avec des salles serveurs	Prioritaire	Identifier les équipements électriques et électroniques les plus à risque sur chacun des sites (notamment dans les salles serveurs et équipements critiques de production)	En cours
Tous	Non prioritaire	Sélection des sites d'hébergement selon des critères liés au climat (lien avec les achats)	1 à 3 ans
Tous les sites avec des salles serveurs	Déjà réalisée, à maintenir	Mise en place de routeurs vers Cestas et vers internet permettant de rediriger les flux réseaux en cas de blocage d'accès à internet	-
Tous les sites avec des salles serveurs	Déjà réalisée, à maintenir	Regroupement d'un certain nombre de serveurs virtuels sur une même machine physique (sur 1 machine physique : 60 serveurs virtuels aujourd'hui)	-
Tous les sites avec des salles serveurs	Déjà réalisée, à maintenir	Mise en place de CPU low voltage qui permettent de réduire la consommation électrique et de discuter avec les serveurs pour limiter la charge électrique nécessaires en fonction des consommations	-
Tous les sites avec des salles serveurs	Déjà réalisée, à maintenir	Arrêt automatique de certains serveurs en cas de surchauffe	-

Les mesures d'adaptation seront revues annuellement en fonction de leurs avancées, de leur efficacité, de l'évolution des risques climatiques et des retours d'expérience.

→ Adaptation face aux risques et opportunités de transition

L'année 2025 a été marquée par un recul de l'intérêt des acteurs financiers pour les sujets ESG, notamment en raison du contexte économique et réglementaire. Il est toutefois essentiel de poursuivre les efforts en matière de durabilité et de rester prêt à valoriser les résultats et démarches environnementales dès que la tendance redeviendra favorable. Le Groupe reste convaincu que ce sujet est stratégique pour saisir les opportunités d'investissement à moyen terme.

Un projet est en cours pour quantifier et valoriser les émissions de carbone évitées chez les clients grâce aux solutions Lectra. Ce travail de valorisation, considéré comme prioritaire, vise à renforcer l'argumentaire environnemental de l'entreprise et à répondre aux attentes du marché et des parties prenantes.

Le Groupe bénéficie d'une bonne perception interne sur les sujets environnementaux, mais les attentes des collaborateurs augmentent, notamment en France. Il est donc pertinent de communiquer davantage sur les actions de durabilité pour renforcer le sentiment de fierté et d'appartenance, tout en veillant à rester authentique et crédible dans la démarche.

Enfin, les objectifs fixés à horizon 2030 (réduction de la consommation d'énergie, approvisionnement en électricité renouvelable, électrification de la flotte de véhicules) sont en bonne voie, mais restent sensibles à la demande client. Lectra s'attachera donc à poursuivre et à renforcer les actions nécessaires pour atteindre les objectifs d'efficacité énergétique et de décarbonation.

Ressources mobilisées

Cf. section « Investissements et financement de la stratégie climat (plans de transition et d'adaptation) » du 2.3.1

Indicateurs clés et cibles

- Pourcentage d'avancement du plan d'actions :
 - 100 % à fin 2030 hors isolation sur le site de Cestas car ces travaux se poursuivront après 2030 ;
- Nombre d'incidents climatiques ayant un impact sur la production :
 - zéro incident majeur (= arrêt de production).

2.3.3. Consommation d'énergie (EI-5)

Depuis plusieurs années, Lectra a déployé un plan d'action visant à réduire les impacts liés à sa consommation d'énergie, qui s'appuie d'une part sur l'amélioration de l'efficacité énergétique des sites industriels et tertiaires et d'autre part sur l'augmentation de la part d'énergie issue de sources renouvelables. Ce plan s'inscrit dans la stratégie globale de réduction de l'empreinte carbone du Groupe.

Sur le site industriel de Tolland, plusieurs initiatives sont mises en place pour améliorer l'efficacité énergétique. Si l'optimisation des espaces de travail contribue à une meilleure utilisation des ressources, l'amélioration des équipements de chauffage et de climatisation associée à une gestion centralisée des énergies permet de réduire significativement la consommation énergétique. En parallèle, le remplacement des luminaires traditionnels par des LED se poursuit, contribuant également à une réduction de la consommation. De plus, en 2025, 100 % de la consommation électrique du site de Tolland est couverte par l'achat de certificats d'énergie renouvelable (REC).

Sur le site de Bordeaux-Cestas, l'installation de panneaux photovoltaïques en 2024, permet de couvrir 13 % de la consommation électrique annuelle du site. Cette initiative s'accompagne de la signature d'un contrat garantissant 100 % de l'approvisionnement électrique du site en électricité renouvelable à partir du 1^{er} janvier 2025. Les efforts sur l'efficacité énergétique se poursuivent avec des actions comme l'optimisation du pilotage des consommations d'énergie en intersaisonnalité pour les ajuster aux besoins réels, les travaux de rénovation de l'isolation thermique et le remplacement des luminaires traditionnels par des LED. Un programme de modernisation des systèmes de chauffage est également engagé, privilégiant des équipements moins énergivores comme des systèmes réversibles en remplacement des radiants.

Sur le site de Suzhou, 40 % de l'électricité consommée est produite localement par des panneaux photovoltaïques, de plus un équipement de climatisation et de chauffage efficient a été installé pour améliorer les conditions de travail des collaborateurs. Ce nouveau système s'accompagne de la mise en place d'un suivi plus précis des consommations d'électricité pour maintenir une trajectoire d'efficacité énergétique.

Sur l'ensemble des sites tertiaires du Groupe, un guide de bonnes pratiques a été diffusé pour encourager les comportements écoresponsables.

Depuis 2025, des critères d'efficacité énergétique ont été instaurés dans le choix de tous les nouveaux locaux. Une attention particulière est portée à la performance énergétique du bâtiment, à la présence d'un système de gestion technique centralisée, ou encore à l'installation d'un éclairage LED à faible consommation.

La politique véhicule du Groupe a également été revue pour renforcer la prise en compte de critères environnementaux dans la gestion de la flotte automobile. La motorisation 100 % électrique est devenue la norme pour toutes les nouvelles attributions de véhicules (lorsque les infrastructures du pays le permettent). Cette mesure s'accompagne d'une sélection rigoureuse de modèles selon leur performance énergétique et d'une promotion active de l'écoconduite.

Consommations d'énergie par types d'énergie (en MWh)	2025	2024
Consommation d'électricité des bâtiments	7 620	7 936
Consommation de gaz des bâtiments	1 568	1 959
Consommation d'essence des véhicules	5 466	5 882
Consommation de gasoil des véhicules	1 207	2 796
Consommation de gasoil des bâtiments	16	20
Consommation d'électricité des véhicules	373	17
Consommation totale d'énergie	16 250	18 610

02 – RAPPORT DE DURABILITÉ

Consommations d'énergie réparties par sources ⁽¹⁾ (en MWh)	2025	2024
Consommation de carburants issus du pétrole	8 256	8 698
Consommation d'électricité, de chaleur ou de vapeur issues de sources fossiles	1 256	4 399
Consommation totale d'énergie issue de sources fossiles	9 512	13 097
Part de la consommation totale d'énergie issue de sources fossiles	59 %	70 %
Consommation totale d'énergie issue de sources nucléaires	358	2 916
Part de la consommation totale d'énergie issue de sources nucléaires	2 %	16 %
Consommation d'électricité, de chaleur ou de vapeur issues de sources renouvelables	5 886	2 517
Consommation d'énergie renouvelable auto-produite ⁽²⁾	494	81
Consommation totale d'énergie issue de sources renouvelables	6 380	2 598
Part de la consommation totale d'énergie issue de sources renouvelables	39 %	14 %
Consommation totale d'énergie	16 250	18 610

(1) La répartition de la consommation d'énergie par source est calculée en fonction du mix énergétique de chaque pays et en tenant compte des achats directs ainsi que de l'électricité autoproduite à partir de sources renouvelables.

(2) Installation de panneaux photovoltaïques sur le site industriel de Bordeaux-Cestas, opérationnel depuis septembre 2024 : 1 800 m² de panneaux solaires ont été installés pour fournir 10 à 15 % de la consommation électrique du site.

En 2025, la consommation totale d'énergie s'élève à 16 250 MWh, avec une part croissante de la consommation provenant de sources renouvelables. Les résultats montrent une tendance à la baisse des consommations d'électricité, ce qui illustre l'efficacité des initiatives déployées sur les différents sites du Groupe.

Les consommations de carburant sont également à la baisse attestant du remplacement au fur et à mesure d'une partie de la flotte de véhicules par des véhicules 100 % électriques.

Électricité renouvelable

Une part du plan d'action énergétique de Lectra repose sur l'achat d'électricité renouvelable.

Dans ce cadre, le site de Cestas est passé à un contrat d'approvisionnement lui garantissant une électricité 100 % renouvelable en 2025. Depuis 2022, une partie de la consommation

électrique annuelle du site de Tolland est couverte par des certificats d'énergie renouvelable (REC) ; en 2025, c'est l'intégralité de sa consommation qui est couverte. Sur le site de Suzhou, 40 % de l'électricité consommée est produite localement par des panneaux solaires installés sur les toits.

Plusieurs sites tertiaires ont établi des contrats d'énergie incluant une part d'énergie renouvelable. La consommation du site de Chalgrin à Paris est couverte à 100 % par un contrat d'électricité renouvelable depuis 2025. C'est également le cas du site de Milan, qui bénéficie d'une couverture complète de sa consommation en électricité renouvelable, ainsi que le site de Iasi (Roumanie), où plus de 40 % de la consommation est alimentée par de l'électricité renouvelable.

Au total, ces achats couvrent 71 % de la consommation totale d'énergie du Groupe.

Intensité énergétique

Intensité énergétique	2025	2024 ⁽³⁾
Consommation totale d'énergie provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique (MWh) ⁽¹⁾	6 554	7 022
Chiffre d'affaires provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique (k euros) ⁽²⁾	97 712	112 393
Intensité énergétique (MWh / k euros)	0,07	0,06

(1) La consommation retenue est celle des trois sites industriels sur lesquels sont produits les équipements Lectra, qui représentent la seule activité du Groupe dans un secteur à fort impact climatique.

(2) Le chiffre d'affaires utilisé pour ce calcul est le même que celui publié dans les états financiers (section 2 des Comptes consolidés et correspond aux activités de Lectra dans des secteurs à fort impact climatique).

(3) Donnée modifiée par rapport à la publication 2024 car toutes les énergies n'étaient pas prises en compte.

2.3.4. Focus bilan carbone (E1- 6)

Depuis 2022, Lectra s'est engagé à publier un bilan carbone complet qui couvre non seulement les émissions directes (scope 1) et les émissions indirectes liées aux consommations énergétiques (scope 2 *location* et *market-based*), mais également les émissions indirectes en amont et en aval de la chaîne de valeur (scope 3). Cette approche permet d'évaluer de manière exhaustive l'impact environnemental des activités de l'entreprise. Pour garantir la rigueur de cette évaluation, le Groupe applique le *Greenhouse Gas Protocol* (GHG Protocol), un standard reconnu pour la comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre.

Méthodologie

Le rapport 2025 présente :

- le bilan carbone de l'année 2024, calculé de manière exhaustive sur les scopes 1, 2 et 3 ;
- le bilan carbone de l'année 2025, calculé à partir de données réelles sur les scopes 1 et 2 ainsi que sur les catégories 3.11 et 3.12 du scope 3 (utilisation et fin de vie des produits vendus représentant 65 % du scope 3), les données 2025 des catégories 3.1 à 3.8 et 3.15 du scope 3 étant estimées.

Les données réelles 2025 pour les catégories 3.1 à 3.8 et 3.15 seront collectées en 2026, une fois disponibles, permettant un recalcul exhaustif du bilan carbone 2025 dans le prochain rapport.

Le bilan carbone est élaboré en tenant compte de l'ensemble des activités du Groupe (sites de production, de R&D et sites tertiaires). Pour réaliser le calcul, Lectra privilégie l'utilisation de données physiques dans la mesure du possible. Lorsque ces données ne sont pas disponibles, l'entreprise se base sur des données monétaires. Dans le bilan carbone de 2024, 75 % des émissions sont calculées à partir de données physiques.

→ Scope 1 : émissions directes

Les émissions directes de scope 1 proviennent des bâtiments (chauffage et climatisation), ainsi que des véhicules détenus ou loués par le Groupe, qui sont principalement des véhicules de fonction et de service. Pour le calcul de ces émissions, Lectra utilise des facteurs

d'émissions issus de l'ADEME et d'autres bases de données reconnues.

Limites : les émissions liées aux véhicules sont calculées à partir des kilomètres parcourus par la flotte. Les données de fuites de fluides frigorigènes sont estimées pour l'ensemble des sites tertiaires.

→ Scope 2 : émissions indirectes liées à l'énergie

Les émissions indirectes de scope 2 sont liées à l'électricité achetée et consommée par le Groupe. Pour mesurer ces émissions, Lectra s'appuie sur des facteurs d'émissions provenant de la base de données de l'Agence Internationale de l'Énergie et de l'ADEME, en veillant à utiliser les versions les plus récentes disponibles.

Limites : comme sur le scope 1, les émissions liées à la consommation d'électricité des véhicules électriques ou hybrides sont calculées à partir des kilomètres parcourus.

→ Scope 3 : autres émissions indirectes

Le scope 3 englobe les autres émissions indirectes, notamment celles liées à l'utilisation des produits vendus. Pour cette catégorie, Lectra applique des facteurs d'émissions spécifiques issus de mesures de consommations électriques réalisées pour chaque gamme d'équipements du catalogue. Chaque année, le Groupe comptabilise le nombre d'équipements vendus et applique ces facteurs d'émission correspondant à la consommation électrique et services, une partie est calculée à partir de données financières et depuis 2025, les émissions liées aux principaux achats de châssis en acier sont calculées à partir de données physiques. Plusieurs facteurs d'émission sont appliqués et notamment un facteur d'émission permettant de valoriser le pourcentage d'acier recyclé présent dans les châssis. Pour les autres catégories du scope 3, des facteurs d'émission basés sur des données monétaires ou des bases de données reconnues sont utilisés.

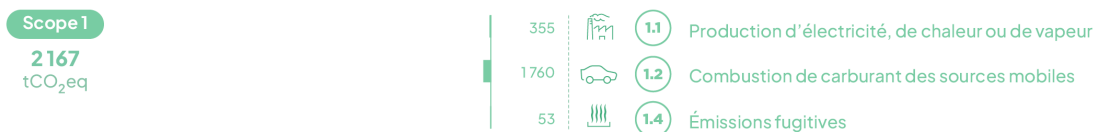
Limites : certaines données non disponibles sont estimées comme le volume de déchets générés par les bâtiments tertiaires, ainsi que les déplacements domicile-travail, qui reposent sur une extrapolation réalisée à partir d'un questionnaire adressé aux employés.

Plus d'informations sur le calcul du bilan carbone par catégorie du *GHG Protocol* sont disponibles dans l'Annexe 6.

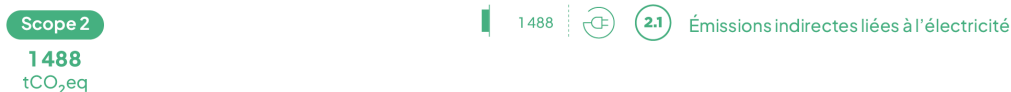
Bilan d'émissions de gaz à effet de serre

Année 2024

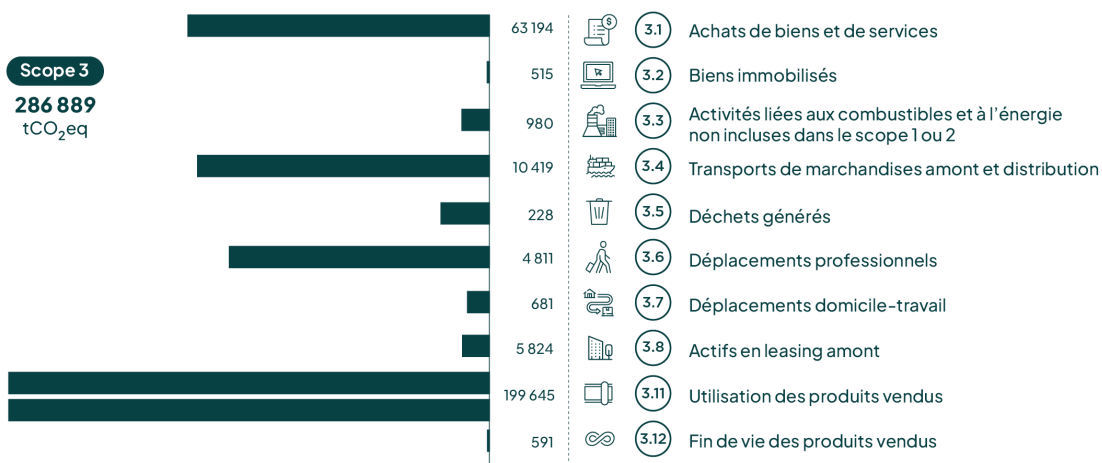
Émissions directes de GES



Émissions indirectes associées à l'énergie



Autres émissions indirectes de GES



Total émissions tCO₂eq
290 544

↘ -46%
en 2024
par rapport à 2022

1. GHG Protocol (PRG 100) – Scope 2 calculé selon la méthodologie "market based"
2. (6.1) catégories du standard GHG Protocol

→ Recalculs et évolutions méthodologiques

Les bilans carbone 2022 et 2023 ont été recalculés par rapport à la version publiée dans le Rapport de durabilité 2024 afin d'améliorer la fiabilité et la comparabilité des données. Deux principaux ajustements ont été réalisés :

- intégration des émissions liées aux acquisitions récentes (site industriel de Suzhou, TextileGenesis et Launchmetrics) : les

émissions de CO₂ eq. générées par ces périmètres en 2024 ont été ajoutées rétroactivement aux bilans 2022 et 2023 ;

- harmonisation de la méthode de calcul des émissions de scope 3 (catégorie 3.11) : la méthode utilisée en 2024 a été adoptée pour l'ensemble des années ; elle s'appuie désormais sur des mesures plus précises des consommations électriques par gamme d'équipements vendus. Les émissions de cette catégorie ont donc été entièrement recalculées pour chaque année depuis 2022.

Émissions de GES (en tonnes de CO ₂ eq)	2022 (année de référence) ⁽²⁾	2023 ⁽²⁾	2024	2025 ⁽³⁾	% N/N-1	2030	% de réduction vs 2022
Scope 1	1 766	2 167	2 167	1 872	-14 %	- 25 %	6 %
1.1 Production d'électricité, de chaleur ou de vapeur	386	370	355	288	-19 %	-	-25 %
1.2 Transport de matériaux, de produits, de déchets et d'employés	1 182	1 680	1 759	1 506	-14 %	-	27 %
1.3 Transformation physique ou chimique ⁽¹⁾	-	-	-	-	-	-	-
1.4 Émissions fugitives	198	117	53	78	47 %	-	-61 %
Scope 2 (location-based)	2 118	1 706	1 614	1 427	-12 %	- 25 %	-33 %
2.1 Émissions indirectes liées à l'électricité	2 118	1 706	1 614	1 427	-12 %	-	-33 %
Scope 2 (market-based)	2 079	1 478	1 488	811	-46 %	- 25 %	-61 %
2.1 Émissions indirectes liées à l'électricité	2 079	1 478	1 488	811	-46 %	-	-61 %
Scope 3	536 330	353 376	286 889	253 583	-12 %	- 20 %	-53 %
3.1 Achats de biens et services	165 289	126 942	63 194	64 726	-	-	-
3.2 Biens immobilisés	1 315	399	515	527	-	-	-
3.3 Activités liées aux combustibles et à l'énergie non incluses dans le scope 1 ou 2	1 090	982	980	1 004	-	-	-
3.4 Transport de marchandises amont et distribution	11 560	5 991	10 419	10 672	-	-	-
3.5 Déchets générés	221	223	228	234	-	-	-
3.6 Déplacements professionnels	4 475	4 631	4 811	4 928	-	-	-
3.7 Déplacements domicile-travail	657	835	681	698	-	-	-
3.8 Actifs en leasing amont	267	594	5 824	5 965	-	-	-
3.9 Transport et distribution des produits vendus ⁽¹⁾	-	-	-	-	-	-	-
3.10 Transformation des produits vendus ⁽¹⁾	-	-	-	-	-	-	-
3.11 Utilisation des produits vendus	350 595	212 182	199 645	164 357	-18 %	-	-53 %
3.12 Fin de vie des produits vendus	861	597	591	471	-20 %	-	-45 %
3.13 Actifs en leasing aval ⁽¹⁾	-	-	-	-	-	-	-
3.14 Franchises ⁽¹⁾	-	-	-	-	-	-	-
3.15 Investissements ⁽¹⁾	-	-	1	1	-	-	-
Total (location-based)	540 214	357 249	290 670	256 882	-12 %	- 20 %	-52 %
Total (market-based)	540 175	357 021	290 544	256 266	-12 %	- 20 %	-53 %

(1) Ces catégories du GHG Protocol ne sont pas applicables aux activités du Groupe.

(2) Les bilans carbone des années 2022 et 2023 ont été recalculés en faisant le choix de facteurs d'émission plus pertinents, en tenant compte des nouvelles mesures de consommation électriques des équipements vendus et en intégrant les émissions liées aux nouvelles acquisitions, pour les rendre plus précis et représentatifs de la réalité.

(3) Le scope 3 du bilan carbone 2025 est estimé en se basant sur l'hypothèse que les postes d'émissions 3.11 et 3.12 (consolidés avec des données réelles à fin 2025) représentent 65 % de ce scope. Les autres catégories du scope 3 ont été ventilées en conséquence et selon la méthodologie présentée dans le paragraphe correspondant en amont. Les chiffres estimés correspondants sont présentés en gris.

Évolutions

Des efforts continus sont déployés pour réduire les émissions de gaz à effet de serre du Groupe. Les évolutions du bilan carbone de 2022 à 2025 viennent confirmer l'efficacité des actions mises en œuvre.

Entre 2022 et 2025, les émissions de scope 1 et 2 ont diminué de 30 % (depuis la mise à jour de l'année de référence 2022 et intégration des sociétés acquises) montrant les efforts et investissements réalisés afin d'améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments.

À l'inverse, les émissions liées aux fuites de fluides frigorigènes ont augmenté en raison d'une fuite de gaz frigorigène sur le site industriel de Tolland.

Entre 2022 et 2025, une réduction significative des émissions du scope 3 est observée, principalement en raison du ralentissement des

ventes de machines. Cette diminution est également le fruit des efforts déployés pour optimiser la consommation énergétique des équipements.

La forte réduction constatée des émissions de scope 3 pourrait légitimement conduire à une révision de l'objectif à 2030. Toutefois, le plan de transition climat a été conçu dans un contexte plus stable, qui offrait alors la visibilité nécessaire pour fixer des cibles à moyen terme, tenant compte des prévisions de vente d'équipements. Comme annoncé dans ses communiqués financiers, l'année 2025 est inédite en termes d'environnements macroéconomique et géopolitique, ponctuée d'annonces successives depuis mars qui ont entraîné une impossibilité pour le Groupe de réitérer ses objectifs annuels de vente. Ainsi, malgré des performances sur le scope 3 qui dépassent nettement l'objectif à 2030, celui-ci étant dépendant des

02 – RAPPORT DE DURABILITÉ

ventes, le Groupe ne se considère pas en mesure, à ce stade, de définir de nouveaux objectifs climatiques chiffrés. Le Groupe poursuit la mise en œuvre de son plan d'action pour maintenir les progrès engagés et rester prêt, lorsque les conditions seront plus favorables, à formuler des ambitions révisées.

Pour ces mêmes raisons, le Groupe ne trouve pas opportun de prendre des engagements à horizon 2050.

Intensité carbone

Intensité carbone	2025	2024	2023
Chiffre d'affaires net ⁽¹⁾ (k euros)	506 734	526 674	477 579
Total des émissions de GES (location-based) (tCO₂eq) / chiffre d'affaires (k euros)	0,51	0,55	0,75
Total des émissions de GES (market-based) (tCO₂eq) / chiffre d'affaires (k euros)	0,51	0,55	0,75

(1) Le chiffre d'affaires utilisé pour ce calcul est le même que celui publié dans la section 2 des Comptes consolidés.

2.3.5. Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone (EI-7)

Aucun projet de compensation ou d'achat de crédits carbone n'est étudié à ce jour.

2.3.6. Tarification interne du carbone (EI-8)

Aucun projet de tarification interne du carbone n'est mené au sein du Groupe.

2.3.7. Effets financiers attendus des risques physiques et de transition matériels et opportunités potentielles liées au climat (EI-9)

En vertu de l'utilisation de dispositions transitoires, le Groupe ne reporte pas sur ces données.



2.4 Politique d'éco-conception

2.4.1. Vision et objectifs stratégiques

En place depuis 2023, la politique d'éco-conception de Lectra s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue qui permet d'améliorer la performance globale des offres et de transformer les contraintes industrielles (qualité, coûts, délais, sécurité) en avantages concurrentiels.

Cette politique vise à répondre à des actions envisagées dans le cadre du plan de transition climatique du Groupe, à limiter l'utilisation des ressources et œuvrer en faveur de l'économie circulaire.

Trois objectifs clés y sont définis :

- réduire l'impact environnemental de la conception et fabrication des équipements, en optimisant leur conception et en minimisant les ressources utilisées (plan de transition climatique ESRS E1) ;

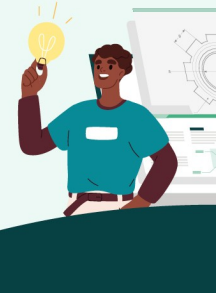
- promouvoir une gestion durable des équipements en fin de vie, en facilitant leur recyclage ou leur réutilisation afin de limiter les déchets (économie circulaire ESRS E5) ;
- réduire l'impact lié à l'utilisation par les clients, en développant des solutions qui favorisent l'efficacité énergétique et diminuent les émissions de gaz à effet de serre (plan de transition climatique ESRS E1).

Dix engagements majeurs sont appliqués sur les domaines d'action de la matière et du cycle de vie, des ressources et l'environnement, et du social et de la sécurité :

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).



2.4.2. Mise en œuvre et moyens alloués

Pilotage et ressources

Le *Chief Technology Officer* est responsable de la bonne application de cette politique.

Lectra investit en moyenne près de 13 % de son chiffre d'affaires annuel en R&D, pour enrichir et lancer de nouvelles offres.

Une équipe dédiée à l'éco-conception a été intégrée aux équipes R&D depuis 2022. Aussi une dizaine d'ambassadeurs œuvrent au sein du groupe sur des projets de réduction des impacts environnementaux.

Méthodologie et outils

Fondée sur les normes ISO 14040 et ISO 14044, la méthodologie d'analyse de cycle de vie (ACV) adoptée par les équipes éco-conception se décline en quatre phases principales, interdépendantes :

- définition des objectifs et du périmètre d'analyse ;
- étude des flux élémentaires d'échanges entre l'environnement et l'équipement durant son cycle de vie ;
- modélisation des données et évaluation de l'impact environnemental ;
- interprétation et présentation des résultats, ainsi que des indicateurs mesurant les impacts sur l'air, l'eau et les ressources naturelles.

L'équipe en éco-conception s'assure de la soumission systématique de chaque nouvelle génération d'équipements à une ACV, basée sur une durée de vie moyenne de 12 ans pour les systèmes de découpe.

Les équipes utilisent des outils reconnus comme la base de données Ecoinvent et le logiciel de simulation Simapro pour identifier, quantifier et minimiser les impacts environnementaux.

Les indicateurs clés pour l'ACV incluent :

- changement climatique (kg CO₂ eq.) ;
- épuisement des ressources minérales et fossiles (kg Sb eq.) ;
- eutrophisation de l'eau (kg PO₄ eq.).

2.4.3. Les actions d'éco-conception

Recyclabilité et fin de vie des équipements

Dans le cadre d'un projet dédié à la fin de vie des équipements, les équipes éco-conception ont défini en 2024 un nouvel indicateur : le taux de recyclabilité. Pour chaque équipement, cet indice a été établi selon les exigences de la norme NF EN 16524. Objectif : évaluer la proportion des matériaux d'un produit pouvant être recyclés à la fin de son cycle de vie, selon différents facteurs tels que la facilité de séparation, la nature des matériaux utilisés, ou encore les infrastructures de collecte et de traitement disponibles. Le taux de recyclabilité est exprimé en pourcentage, ce qui permet de quantifier la part des produits récupérables et réutilisables, réduisant ainsi la quantité de déchets envoyés en décharge.

02 – RAPPORT DE DURABILITÉ

→ Le taux de recyclabilité théorique des découpeurs de la gamme Vector atteint 84 %.

Dans le cadre de ce projet, les équipes ont également établi un protocole de démontage. Depuis 2025, Lectra met désormais à disposition des guides pratiques de démontage. Les procédures et recommandations présentées dans ce guide permettent aux clients et aux entreprises de recyclage de dissocier correctement les différents types de matériaux qui composent les découpeurs, et de les revaloriser au mieux (métal ferreux, non ferreux, plastiques, déchets d'équipements électriques et électroniques, câbles, etc.). Ces guides pratiques ont été ajustés et rédigés pour s'appliquer à l'ensemble des découpeurs.

Certification FSC® Chaîne de contrôle des consommables papier

La politique d'éco-conception concerne également les consommables utilisés pour le fonctionnement des équipements. Depuis 2023, les principaux efforts ont porté sur le papier à usage unique utilisé à chaque cycle de découpe : la Société (France) ainsi que les filiales italienne, espagnole et portugaise ont été certifiées « FSC®(18) Chaîne de contrôle » en septembre 2023.



Lectra a étendu cette certification à la filiale allemande en 2025.

Valable cinq ans, cette certification a été confirmée par un audit de l'organisme de contrôle en septembre 2025.

Choix d'éco-conception des équipements

Lectra a amorcé en 2025 des travaux de traçabilité de l'acier recyclé avec ses fournisseurs de châssis, élément le plus volumineux des systèmes de découpe Vector. Ces travaux ont pour objectif d'assurer une valeur seuil d'acier recyclé dans tous les châssis concernés et d'en réduire ainsi l'impact environnemental.

La conception modulaire des systèmes permet le remplacement, la réparation, ou la mise à niveau plus facile de composants et permettent ainsi de prolonger la durée de vie utile des systèmes de découpe.

Des familles d'équipements intègrent depuis 2024 des turbines à haut rendement énergétique qui permettent de réduire le temps de fonctionnement au ralenti et, par conséquent, de diminuer la consommation d'électricité. À titre d'exemple, pour les nouvelles générations de découpeurs Vector iX2 et Vector Q2, une réduction de la consommation énergétique de l'ordre de 30 % à 40 % a été réalisée et mesurée.

Des capteurs intégrés aux équipements permettent aux clients de calculer et visualiser l'impact environnemental de leurs choix de conception (matière, processus, consommation énergétique) via des tableaux de bord.

Lectra s'engage aussi à renforcer les services de maintenance préventive et prédictive (rendus possibles par des capteurs intégrés sur la gamme Vector) et la résolution à distance, maximisant la durée de vie des équipements et réduisant le besoin de remplacement.

Des travaux sur la création d'un indice de durabilité pour les offres Lectra sont en cours depuis l'été 2025. Cet indice reposera, entre autres, sur des critères de disponibilité et prix des pièces détachées, facilité à démonter le produit, existence d'une documentation technique. Il tiendra aussi compte d'indicateurs de fiabilité, comme la performance du produit, sa résistance aux contraintes et à l'usure, la facilité de sa maintenance et de son entretien, ou encore la durée de garantie.

Indicateurs clés et cibles

Lectra s'engage à développer 100 % de ses nouveaux équipements au travers de la démarche d'éco-conception : cela signifie qu'un suivi des impacts environnementaux est systématiquement effectué. Les choix techniques finaux sont le résultat d'un exercice d'arbitrage et de conciliation avec les contraintes traditionnelles de performance industrielle, telles que la qualité, les coûts, les délais, et la sécurité.

Lectra s'engage à assurer un taux de recyclabilité de 80 % minimum à ses nouveaux systèmes de découpe.

Lectra s'engage à réduire son impact sur les ressources en intégrant de l'acier recyclé aux châssis des systèmes de découpe multipli. Cet acier recyclé représente 50 % ou plus du composant considéré. La direction industrielle formalisera cet engagement en 2026 pour l'ensemble des fournisseurs de châssis.

Lectra s'engage à optimiser la consommation énergétique de ses nouveaux équipements et donc leurs émissions de CO₂.

Enfin, le Groupe a mis en œuvre un plan d'action pour réduire sa production de déchets sur son périmètre industriel. Ces déchets sont essentiellement des cartons et plastiques d'emballage, ainsi que divers textiles destinés aux essais de découpe. Les données concernant les différentes filières de valorisation (hors recyclage) et de fin de vie ne sont pas disponibles pour ce rapport. Le Groupe veillera à améliorer ce point dans l'année à venir.

Déchets (en tonnes)	2025	2024 ⁽¹⁾	2023
Déchets non dangereux	455,58	490	454
Déchets dangereux	2,21	1	7
Total	457,79	491	461

(1) En 2024, le site industriel de Suzhou en Chine a été ajouté au périmètre de reporting des déchets

Déchets (en %)	2025	2024 ⁽²⁾	2023
Déchets recyclés	88 %	74 %	66 %
Déchets réutilisés	0 %	0 %	0 %

(2) La méthodologie de collecte et de calcul a été améliorée et fiabilisée entre 2023 et 2024.

(18) Forest Stewardship Council

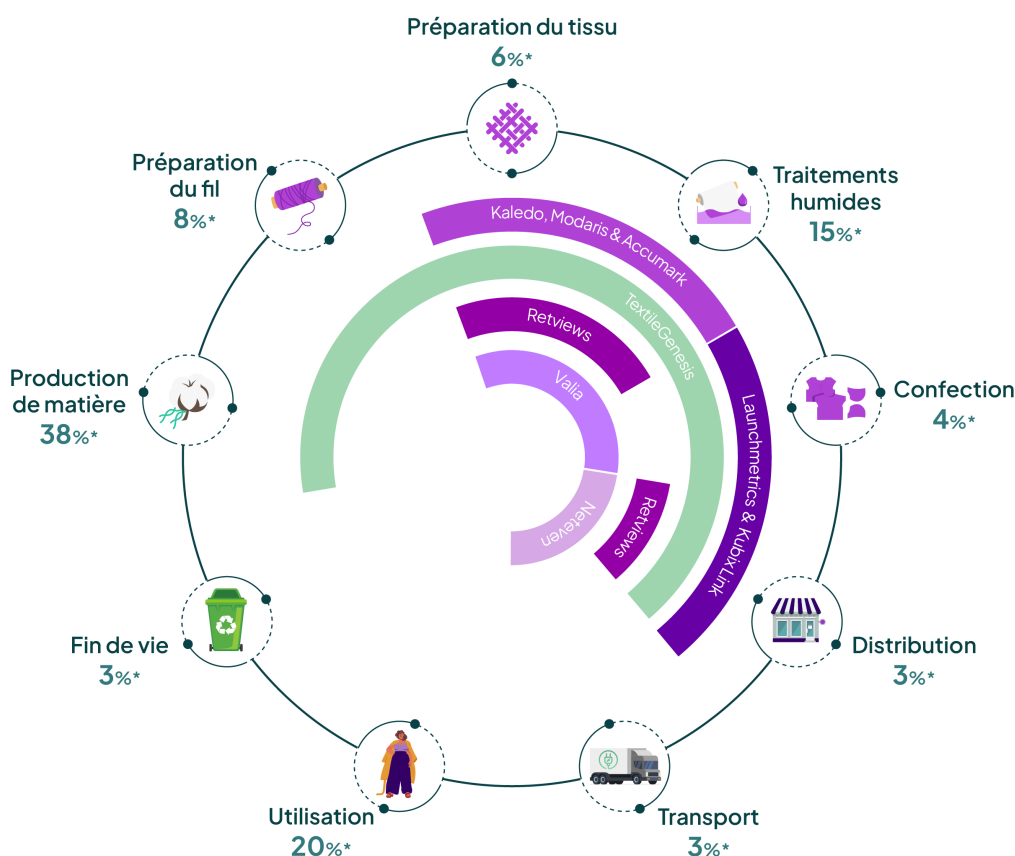
2.5 Contribution à l'amélioration de l'impact environnemental des utilisateurs de solutions Lectra – ESRS E5 (Utilisation des ressources et économie circulaire)



Détaillé en introduction de ce rapport financier annuel, le modèle d'affaires de Lectra consiste à réaliser ses activités essentiellement dans trois secteurs : la mode, l'automobile et l'ameublement. Toutefois, afin de faciliter la compréhension de la valeur ajoutée du Groupe et de ses offres sur la diminution des impacts environnementaux chez ses clients, ce chapitre se concentre plus particulièrement sur ceux identifiés à partir de l'analyse de cycle de vie d'un produit de la mode (voir illustration ci-dessous), secteur sur lequel ils sont les plus forts.

La chaîne de valeur de la mode est l'une des plus complexes qui soient. Globalisées et très fragmentées, ses activités se répartissent en une multitude d'acteurs aux processus variés, aux niveaux de digitalisation et d'automatisation hétérogènes. La gestion du développement des produits, de la découpe et de la confection reste également largement manuelle. Cette fragmentation de la chaîne de valeur, combinée à l'hétérogénéité des niveaux de digitalisation, contribue à un manque de transparence et de contrôle pour les donneurs d'ordre.

Les différentes étapes du cycle de vie d'un vêtement et les solutions Lectra associées



* Les chiffres présentés résultent d'une étude de Mc Kinsey & Company's Fashion on climate et représentent l'impact de chaque étape de ce cycle de vie sur le climat.

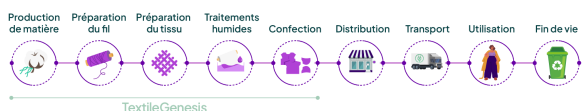
Lectra accompagne ses clients à chaque étape du cycle de vie de leurs produits pour atteindre leurs objectifs de durabilité, en agissant sur :

- la traçabilité de la chaîne d'approvisionnement : garantir la transparence et la fiabilité des flux de matières et des partenaires ;
- l'optimisation de la consommation de textile et de cuir :
 - des processus de création plus durables : favoriser l'éco-conception et l'intégration de critères environnementaux dès la phase de développement ;

- la mise en place de processus de fabrication vertueux : optimiser la consommation de ressources et réduire les impacts négatifs tout au long de la production ;
- le lancement de stratégies marketing responsables : promouvoir des collections et construire des campagnes alignées avec des valeurs de responsabilité sociale et environnementale.

2.5.1. La traçabilité, levier de transparence pour la filière textile et cuir

Décisions chaîne de valeur



La traçabilité des matières achetées est un enjeu central pour les entreprises de mode. En effet, la production de matières premières représente à elle seule 38 % des émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble du cycle de vie d'un produit textile. Cette étape est également très consommatrice d'eau et d'énergie, et souvent localisée dans des pays à bas coûts où les conditions de travail et le respect des droits humains sont difficiles à contrôler. À cela s'ajoute le fait que plus de 35 nouvelles réglementations liées à la durabilité devraient entrer en vigueur dans le monde d'ici deux à quatre ans⁽¹⁹⁾. Cela complexifie encore la gestion de la conformité et la lutte contre la fraude (certifications papier, processus manuels).

Pour répondre à ces défis, Lectra propose TextileGenesis, une solution numérique qui permet de tracer chaque transaction de matière première grâce à un système de jetons digitaux. Cette approche de bout en bout facilite la collecte et le partage des données, réduit le risque de fraude et permet une répartition équitable des responsabilités de conformité. TextileGenesis est aujourd'hui adoptée par la majorité des standards ESG du secteur, et permet aux marques d'accéder rapidement à l'information sur toute la chaîne de valeur, tout en sécurisant leurs investissements dans les matières responsables.

→ Garantir la traçabilité des matières durables

La plateforme repose sur la technologie Fibercoin™, qui digitalise les fibres certifiées dès leur origine. Chaque jeton numérique correspond à une quantité physique de matière, empêchant toute duplication et assurant une traçabilité fiable jusqu'au produit fini. TextileGenesis couvre l'ensemble des matières stratégiques pour la mode responsable :

- fibres cellulosiques certifiées (viscose, lyocell, modal) ;
- coton responsable (Better Cotton, Supima, CmiA, coton biologique) ;
- matières recyclées (polyester, nylon, coton, laine) ;
- fibres animales (laine, cachemire, soie) et cuir responsable.

Grâce à son intégration avec plus de 90 % des standards ESG (GRS, RCS, OCS, FSC, Canopy, Good Cashmere Standard), la plateforme offre une couverture complète des besoins de traçabilité pour les matières certifiées et conventionnelles.

→ Répondre aux réglementations environnementales

TextileGenesis aide les marques à se conformer aux principales lois et directives :

- EUDR (déforestation) : collecte des données jusqu'à la parcelle agricole et analyse des risques via OpenAtlas (données satellitaires) ;

- ESPR (éco-conception) / DPP : traçabilité pour alimenter les passeports numériques produits et soutenir l'économie circulaire ;
- AGEC, Green Clair Directive, CSRD : automatisation des alertes en cas de documents manquants, vérification des certificats et extraction des données pour le reporting réglementaire.

Ces fonctionnalités permettent aux entreprises de sécuriser leurs chaînes d'approvisionnement et de démontrer leur conformité dans un contexte réglementaire de plus en plus exigeant.

→ Intégration avec l'Analyse du Cycle de Vie (ACV)

En partenariat avec Peftrust⁽²⁰⁾, TextileGenesis relie ses données de traçabilité aux calculs d'ACV pour fournir des indicateurs fiables sur l'impact environnemental des produits. Cette intégration facilite la mesure des émissions du scope 3 et soutient les objectifs climatiques des marques.

→ Technologies avancées pour la fiabilité des données

La plateforme utilise des outils d'intelligence artificielle et d'OCR (Optical Character Recognition) pour automatiser la validation des documents de transaction (factures, bons de commande, certificats). Cette technologie garantit une efficacité supérieure à 95 %, réduit les erreurs humaines et renforce la crédibilité des données environnementales.

→ Bénéfices pour les marques

TextileGenesis apporte une valeur stratégique aux entreprises en leur permettant d'authentifier leurs allégations environnementales : elles peuvent prouver l'origine des fibres, la proportion de matières recyclées et la conformité aux standards ESG. Cela renforce la crédibilité de leurs engagements auprès des consommateurs et des autorités.

En automatisant la collecte et la validation des données, la plateforme réduit considérablement les risques réglementaires. Elle offre également une intégration fluide avec les systèmes internes et les outils de reporting, facilitant la préparation du reporting et des analyses de cycle de vie.

TextileGenesis propose un accompagnement global : formation multilingue des fournisseurs, support technique continu et outils digitaux simples d'utilisation. Cette approche collaborative garantit une adoption rapide et efficace.

TextileGenesis ne se limite donc pas à la traçabilité technique : la solution constitue un levier stratégique pour garantir la conformité environnementale, authentifier les matières durables et intégrer les données dans les outils de reporting et d'ACV, contribuant ainsi à des chaînes de valeur transparentes, responsables et alignées avec les objectifs climatiques.

Fin 2025, plus de 4 milliards de produits⁽²¹⁾ ont été tracés dans la plateforme TextileGenesis, utilisée par plus de deux cent cinquante marques dans le monde, ce qui se traduit par l'atteinte d'un niveau de traçabilité sans précédent.

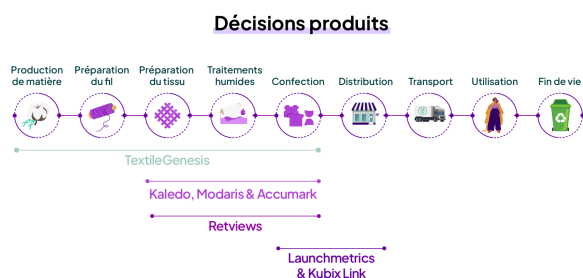
(19) Sustainable Raw Materials Will Drive Profitability for Fashion and Apparel Brands, BCG x Textile Exchange, Oct 23

(20) Peftrust : plateforme d'Analyse du Cycle de Vie (ACV) permettant de calculer l'empreinte environnementale des produits selon la méthodologie PEF (Product Environmental Footprint).

(21) Produit signifie ici vêtement : une chemise, un pantalon, une robe, une chaussure, etc. (= unit en anglais)

2.5.2. Optimisation de la consommation de textile et de cuir grâce aux offres Lectra

→ Création de produits plus durables



Le développement d'une collection est source de nombreux gaspillages : prototypes physiques, chutes de tissus, invendus ou produits défectueux.

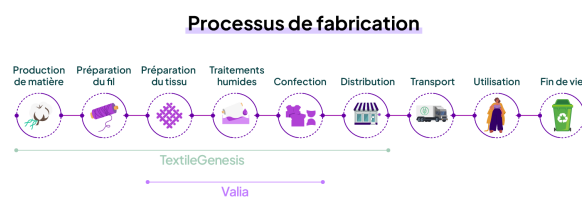
Par ailleurs, 40 % des entreprises déclarent ne pas disposer de solution dédiée pour la gestion des données produits⁽²²⁾, ce qui limite la capacité à intégrer des critères environnementaux dès la conception. Les arbitrages entre besoin de nouveauté, rentabilité et durabilité sont souvent défavorables à l'environnement : pour atteindre les quantités minimales de commande (MOQ), les marques peuvent être amenées à majorer les volumes, ce qui conduit à des taux d'invendus élevés.

Lectra accompagne ses clients avec Retviews, qui fournit des analyses de marché en temps réel pour ajuster les collections et ne développer que les produits les mieux positionnés (à la fois en prix et en assortiment), et ainsi limiter les invendus. Kubix Link centralise entre autres des données issues de TextileGenesis, Retviews et autres outils d'analyse de cycle de vie. Combinées, elles permettent au client d'évaluer l'impact environnemental des produits, de prendre de meilleures décisions d'approvisionnement en utilisant les données de la chaîne d'approvisionnement de la saison précédente, de développer des collections avec une empreinte carbone réduite et d'instaurer la confiance en s'assurant que les collections répondent aux normes de certification reconnues. Le tout afin d'éviter les invendus et déchets de produits finis.

Grâce à ses logiciels de création (Kaledo, Modaris et Accumark), de patronage et de gestion du cycle de vie des produits de haute précision, spécialement conçus pour l'industrie de la mode, Lectra permet de diminuer la dépendance aux prototypes physiques. Ces outils offrent en effet une vue exhaustive et précise du style et du bien-être du vêtement, de son impact écologique, de ses composants et de leur provenance, ainsi que de son coût de revient. Il devient alors possible de le valider de manière numérique en fonction de ses caractéristiques économiques et écologiques, tout en s'assurant de sa capacité à être produit par la suite, avant même le développement du premier prototype physique.

En complément, Launchmetrics optimise l'utilisation des prototypes pour les phases avant-vente (*Fashion weeks*, relations presse ...), en évitant notamment une duplication destinée à assurer leur disponibilité lors des campagnes de presse, l'impact carbone des navettes logistiques entre les différents lieux de présentation et de shooting se trouvant en outre réduit significativement.

→ Mise en place de processus de fabrication vertueux



La fabrication représente une étape critique, soumise à la volatilité du marché, à la fragmentation des opérations et à la pression sur les coûts.

Le produit de mode, en particulier le vêtement, est intrinsèquement complexe. Au-delà de l'aspect identitaire qui pousse les marques à renouveler sans cesse les styles et à les diversifier pour répondre aux attentes des différentes communautés et générations de consommateurs, il doit également s'adapter à toutes les morphologies. La variété des matières, de leurs propriétés mécaniques et techniques, des motifs, des patronages et des composants est presque infinie. Afin de répondre à une demande de plus en plus volatile, les rythmes de fabrication s'accroissent et les volumes associés se multiplient. La fragmentation des opérations et la pression sur les coûts sont autant de contraintes supplémentaires.

Résultat, la production dans l'industrie de la mode doit prendre en compte un nombre de paramètres toujours plus important pour demeurer efficace, durable et rentable.

De plus, cette fabrication reste très manuelle : le secteur fait face à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée et à une rotation élevée, dues à la mauvaise réputation de l'industrie textile en raison de nombreux scandales au cours des quinze dernières années. Les nombreuses itérations dues au travail manuel entraînent des erreurs et causent des pertes de matières premières et de temps de travail, ce qui représente un coût financier pour les marques. Ces phases manuelles ne permettent pas non plus de collecter des données, essentielles pour améliorer leur performance.

Les investissements nécessaires pour moderniser les équipements et adopter des pratiques plus durables sont souvent un frein, en particulier pour les petites structures.

Lectra répond à ces enjeux avec Valia Fashion, qui digitalise et automatise les flux de coupe, permettant de réduire la consommation de tissu et d'énergie. Grâce à des calculs automatisés, la solution permet d'avoir une estimation de la consommation de tissu et donc d'en commander le strict nécessaire, ce qui limite le gaspillage. Elle alloue également les commandes à différents équipements de découpe en prenant en compte de multiples contraintes et paramètres (par exemple la taille) pour optimiser les scénarios et ainsi limiter les chutes de tissu.

Cette automatisation limite les erreurs humaines et libère du temps aux opérateurs pour piloter leur production plutôt que de la subir.

Valia Fashion met à la disposition des clients des tableaux de bord synthétisant les indicateurs clés de performance de leur production : cela leur permet de progresser de manière itérative, mais aussi de répondre à des exigences de transparence et de conformité sur leurs processus de fabrication.

(22) Source : Coresight Research, November 2022.

02 – RAPPORT DE DURABILITÉ

Les informations liées aux processus de fabrication sont accessibles aux marques, détaillants et sous-traitants grâce à TextileGenesis : ces derniers peuvent ainsi prendre de meilleures décisions concernant leur production. Ils peuvent privilégier l'approvisionnement auprès de pays qui utilisent des énergies propres et de producteurs dont les équipements et les modèles de production sont moins gourmands en énergie et en matières premières.

Le contrat de maintenance Empower Fashion permet aux clients de prolonger la durée de vie de leurs équipements de découpe :

- jusqu'à 90 % des incidents résolus à distance pour les dernières générations d'équipements Lectra, ce qui réduit l'empreinte carbone ;
- un équipement correctement entretenu évite le gaspillage et les découpes supplémentaires.

→ Lancement de stratégies marketing responsables

Décisions marketing



Le lancement des collections et les stratégies marketing sont également sources de gaspillage : dans la mode, le taux de retour moyen peut monter jusqu'à 30 % en e-commerce⁽²³⁾, ce qui alourdit l'empreinte logistique et environnementale.

Les défilés de mode ont un impact environnemental élevé, qu'il s'agisse des déplacements internationaux nécessaires pour la presse, les acheteurs et les influenceurs, de l'utilisation d'invitations papier ou des émissions générées par leur acheminement par coursier. Sur cet aspect précis, Launchmetrics aide les marques à numériser tout ou partie de l'organisation d'événements et de défilés de mode. Les événements numériques réduisent la nécessité pour la presse et les acheteurs de voyager à l'étranger pour voir les collections, ce qui diminue encore davantage l'empreinte carbone généralement associée aux défilés de mode.

Launchmetrics permet également un meilleur suivi des échantillons prêtés à des célébrités ou influenceurs dans le cadre d'événements ou de campagnes marketing, et donc d'en réduire la perte.

En complément, la solution propose aux marques un *benchmark* de leur performance durabilité à travers les médias, influenceurs, partenaires et canaux propriétaires, offrant ainsi une vision unique de

la perception et de la valorisation des initiatives durables sur le marché.

La gestion des stocks reste cependant complexe : la multiplication des canaux de distribution et le manque de visibilité sur les inventaires conduisent à des surstocks. Comme cela a été évoqué un peu plus haut, Retviews aide à ajuster la stratégie commerciale pour éviter les surstocks dès le départ. La solution Neteven, plateforme de gestion de vente en ligne, permet quant à elle de proposer les produits sur les bons canaux de distribution au client final (tout en facilitant une gestion des stocks multi-canaux). L'interconnexion avec Kubix Link permet de délivrer des informations produit fiables, dont aura besoin le consommateur pour faire un achat éclairé et aligné avec ses valeurs. La fiabilisation de données comme l'origine, les composants et les certifications des produits rendue possible grâce à TextileGenesis permet aux marques de lutter contre le greenwashing.

Spécificités pour l'automobile et l'ameublement

Si de nombreuses solutions Lectra ont été développées pour les spécificités et besoins des clients du secteur de la mode, certaines sont également applicables à l'automobile et à l'ameublement (notamment toutes celles portant sur l'optimisation des placements lors de la découpe).

En complément, pour la découpe du cuir, très utilisé dans ces deux domaines, la solution de découpe Versalis, et notamment le *Digital Marking*, identifie de manière dématérialisée les défauts sur la peau. En fonction de ceux-ci, le placement idéal est ensuite calculé. Combinée avec la découpe zéro espacement (*zero buffer*), cette solution complète permet au client d'exploiter le maximum de peau.

Dans l'automobile, qu'il s'agisse de cuir ou de matière textile technique, la matière est un poste de dépenses conséquent. Algopex permet aux clients d'exploiter les données de production en temps réel (consommation de matière, énergie, émissions de CO₂ associées...) et de fournir des conseils personnalisés en vue de l'ajustement de leurs pratiques.

Pour l'ameublement, comme Valia Fashion, la solution Valia Furniture ajuste au mieux la production par la fabrication à la demande et non plus à l'avance. Exemple, un canapé ne sera produit que s'il a été commandé par un consommateur, les risques d'inventus et donc de déchets se trouvent réduits. Les produits deviennent ainsi facilement personnalisables, et réalisables sur mesure, pour une expérience et une satisfaction du client maximisées, et donc de plus de chances qu'il garde son produit le plus longtemps possible.

Investissements associés

Lectra a investi plus de 3 millions d'euros en 2025 (cf. Opex éligibles à la taxonomie en section 2.7) en recherche et développement logiciels pour ses clients sur les sujets de l'économie de matière.

(23) Plusieurs études sectorielles (Forrester, Statista, McKinsey) avancent des chiffres compris entre 25 et 30 % pour le taux de retour moyen (e-commerce mode)

2.6 Enjeux spécifiques à Lectra

2.6.1. Évolutions réglementaires environnementales renforçant la présence de Lectra sur le marché

Lectra veille à accompagner ses clients au plus près de leurs besoins, notamment en matière de réglementations environnementales. Les exigences dans le secteur textile étant de plus en plus poussées et nombreuses, Lectra anticipe ces normes et/ou ces tendances, afin de proposer des offres permettant à ses clients de s'y conformer.

Dans un contexte où traçabilité et transparence sont devenues des attentes fondamentales des consommateurs, des réglementations font leur apparition, telle la loi sur le devoir de vigilance en France (2017), mais aussi, inspirée du modèle français, la directive européenne CS3D ou CSDDD (*Corporate Sustainability Due Dilligence Directive*). Sur ce sujet, Lectra s'est positionné stratégiquement grâce à l'acquisition de TextileGenesis début 2023, afin de permettre à ses clients de tracer l'origine des matières utilisées dans leurs produits.

Au-delà du simple enjeu de traçabilité, le règlement *Ecodesign for Sustainable Products Regulation*, introduit la notion de *Digital Product Passport* (DPP). Objectif : fournir des informations détaillées et transparentes sur les produits tout au long de leur cycle de vie. Le DPP peut inclure une variété d'informations, telles que :

- origine des matériaux : détails sur les sources des matières premières utilisées dans la fabrication du produit ;
- certifications de durabilité : informations sur les labels et certifications environnementales obtenus par le produit ;
- impact environnemental : évaluations de l'empreinte carbone et d'autres impacts écologiques liés à la production, l'utilisation et la fin de vie du produit ;
- instructions de recyclage et de fin de vie : recommandations sur la manière de disposer du produit de manière responsable.

Kubix Link, dont la finalité est de gérer toutes les étapes du cycle de vie d'un produit en s'appuyant sur d'autres solutions de Lectra ou d'autres éditeurs, a la capacité de centraliser et mettre à disposition de nombreuses données essentielles à l'élaboration de ce passeport digital dans l'industrie de la mode.

Depuis le 1^{er} octobre 2025, la France impose une méthodologie officielle pour l'affichage environnemental des produits textiles, basée sur l'Analyse du Cycle de Vie (ACV) et la PEF (*Product Environmental Footprint*) européen. Ce dispositif, volontaire mais encadré, vise à informer les consommateurs sur l'impact environnemental des produits via un score unique intégrant plusieurs indicateurs (émissions de GES, consommation d'eau, ressources fossiles, durabilité, microfibrilles). Les marques qui communiquent un score doivent respecter la charte graphique normalisée et déposer leurs données sur le portail public. Cette initiative, bien que non obligatoire, s'inscrit dans le cadre des lois Climat et Résilience et AGECE⁽²⁴⁾, et constitue un levier majeur pour la transparence et l'éco-conception. Elle fait écho à une attente croissante des consommateurs et les distributeurs.

Aujourd'hui, Lectra est le seul acteur technologique de son secteur en mesure d'accompagner ses clients sur ces exigences de transparence, du développement produit à la production, puis de la gestion des collections au marketing, au e-commerce et à la traçabilité.

Par ailleurs, les entreprises sont désormais tenues de communiquer sur leur bilan de gaz à effet de serre, et de mettre en œuvre des

stratégies visant à réduire, souvent drastiquement, leur empreinte carbone, en vue d'une neutralité dans ce domaine à horizon 2050.

Lectra propose à ses clients des solutions pour recueillir des informations précieuses sur leurs matières premières (textile, cuir), qui représentent souvent une grosse part de leurs émissions du scope 3. L'optimisation de la consommation de ces matières grâce aux technologies Lectra (découpe précise, fabrication à la demande, modélisation 3D pour les prototypes...) permet naturellement de réduire ces émissions. Enfin, les nouvelles générations d'équipements de découpe étant plus performantes sur le plan de la consommation énergétique, elles contribuent directement à la réduction des émissions du scope 2 de leurs utilisateurs.

2.6.2. Baisse de la demande pour les offres Lectra en raison de changements de mode de consommation

La tendance à consommer moins, mais mieux, entraîne de nouveaux modes d'achat et de nouveaux modèles économiques pour les marques et les distributeurs. Par exemple, selon le rapport annuel *Resale 2025* de *ThredUp*, le marché mondial de la seconde main dans la mode connaît une croissance sans précédent et devrait atteindre 367 milliards de dollars d'ici 2029. Ce secteur se développe 2,7 fois plus rapidement que l'industrie mondiale de l'habillement dans son ensemble, ce qui traduit un changement profond des comportements des consommateurs et des stratégies de vente au détail.

En 2024, un record de 58 % des consommateurs ont acheté des vêtements d'occasion, les générations les plus jeunes (18-44 ans) étant en tête. Motivés par l'accessibilité financière, la durabilité et la recherche d'un style unique, les acheteurs d'aujourd'hui privilégient la qualité et la valeur de revente lors de leurs achats. En effet, 47 % des consommateurs sont plus susceptibles d'acheter pour la première fois auprès d'une marque proposant des programmes de reprise, ce qui souligne le rôle de la revente dans la fidélisation.

Pour les marques, la revente présente un mélange intéressant d'avantages à court et à long terme. L'acquisition de clients et la diversification des revenus sont des gains immédiats, tandis que l'amélioration des performances en matière de durabilité et un meilleur contrôle de l'image de marque sur le marché secondaire offrent des avantages concurrentiels durables.

L'intérêt croissant pour la seconde main et les services de location reflète également ces nouveaux comportements. De plus en plus de consommateurs choisissent des produits reconditionnés ou optent pour des modèles de reprise favorisant le recyclage ou la revalorisation. La transition vers ces pratiques plus durables pourrait réduire la demande de produits neufs, affectant en conséquence, pour Lectra, la demande globale de solutions de découpe.

D'un autre côté, pour les clients de Lectra, adopter ces nouveaux modes de consommation et de distribution ouvre des sources de revenus potentielles, mais accroît aussi la complexité opérationnelle. Cela peut sécuriser la performance commerciale tout en encourageant l'investissement dans des solutions technologiques pour mieux gérer cette complexité.

Ainsi, pour compenser le risque de perte de parts de marché lié à l'évolution des pratiques de consommation, Lectra devra intensifier ses efforts en matière de durabilité afin de se différencier et d'en faire un véritable atout concurrentiel.

(24) Loi AGECE = loi Anti Gaspillage et Economie Circulaire

2.7 Taxonomie environnementale

Application de la réglementation sur la Taxonomie verte

La création par la Commission européenne en 2018, de la réglementation 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 aux objectifs climatiques et environnementaux. 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 recensées dans le règlement délégué climat (2021/2139) et le règlement délégué environnement (2023/2486).

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. En 2024, toutes les FAQ ainsi que les rapports de la plateforme pour la Finance durable ont été pris en compte dans l'étude menée par Lectra. L'acte délégué Taxonomie 2026/73, publié le 8 janvier 2026, introduit un seuil de matérialité de 10 %. En-dessous de ce seuil, les entreprises peuvent choisir de ne pas analyser l'éligibilité ni l'alignement des activités qui, cumulées, représentent moins de 10 % du dénominateur des indicateurs clés de performance : chiffre d'affaires, CapEx ou OpEx.



En 2025, Le Groupe a analysé l'éligibilité des activités sur les six objectifs environnementaux.

Comme évoqué dans les rapports 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 ci-dessus sur le plan de transition climat). Lectra publie alors 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 règlements délégués.

2.7.1. Part du chiffre d'affaires éligible

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'avaient déjà pas été considérées éligibles au regard des deux premiers objectifs environnementaux. Depuis 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 règlements délégués, et qui n'est donc pas éligible pour la Taxonomie verte, sur les six objectifs environnementaux.

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 règlements 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 ;
- l'offre Valia depuis 2025.

L'offre Kubix se concentre sur l'optimisation des processus de production dans l'industrie de la mode et du textile grâce à des solutions technologiques avancées, telles que l'analyse de données et l'intelligence artificielle. En permettant aux clients de mieux gérer leurs ressources, de réduire le gaspillage de matériaux et d'optimiser leur chaîne d'approvisionnement, Kubix contribue à une production plus durable. Les bénéfices environnementaux incluent une diminution significative des déchets textiles, une réduction de la consommation d'énergie et une optimisation des transports, ce qui contribue à diminuer les émissions de gaz à effet de serre. Cette part de l'activité est donc éligible à la taxonomie sous la catégorie Économie circulaire 4.1 : Fourniture de solutions informatiques / opérationnelles fondées sur les données, et sous la catégorie Atténuation du changement climatique 8.2 « Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES ».

Ratio d'éligibilité du chiffre d'affaires aux objectifs environnementaux de la taxonomie

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 8,5 %. Ce ratio étant inférieur au seuil de matérialité des 10 %, le Groupe n'a pas procédé à l'analyse de l'alignement du chiffre d'affaires.

2.7.2. Part des CapEx et OpEx éligible

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 tableau de variation des immobilisations.

Les dépenses d'exploitation (OpEx) à considérer dans l'analyse du ratio OpEx de la Taxonomie verte, regroupent 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, 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), et les frais d'entretien des espaces verts.

Ratio CapEx éligible

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

$$\frac{\text{CapEx éligibles}}{\text{Total CapEx au sens de la Taxonomie verte}}$$

La revue d'éligibilité des CapEx conclut à la prise en compte des dépenses d'investissement liées à la rénovation des bâtiments (activité 7.2 CCM⁽²⁵⁾), à l'amélioration de l'efficacité énergétique (activité 7.3 CCM), à la location de longue durée de véhicules (IFRS16) (activité 6.5 CCM). À ces dépenses d'investissements viennent s'ajouter le renouvellement et l'acquisition des baux (IFRS16) (activité 7.7 CCM).

Sur cette base, le ratio des CapEx éligibles s'établit à 33,2 % pour 2025. L'évolution à la hausse observée par rapport à 2024 est attribuée à une absence de nouvelle acquisition sur l'année et donc un plus faible dénominateur par rapport à l'année dernière.

Ratio CapEx aligné

→ Analyse de la contribution substantielle

Les valeurs des locations de bâtiments au titre de la norme IFRS 16 correspondent généralement à des bâtiments anciens construits avant le 31/12/2020 et qui n'ont pas de certificat de performance énergétique relevant de la classe A. Le Groupe n'a pas non plus conduit d'étude permettant de garantir que ces bâtiments font partie des 15 % du parc immobilier national le plus performant en matière de consommation d'énergie. De ce fait, Lectra a conclu, comme en 2024, que cette part des CapEx (activité 7.7 CCM) n'est pas alignée.

En ce qui concerne les dépenses d'investissement liées à la rénovation des bâtiments (activité 7.2 CCM), et ceux en lien avec l'amélioration de l'efficacité énergétique (activité 7.3 CCM), le Groupe n'a pas mené les études nécessaires pour affirmer que les travaux réalisés respectaient les exigences minimales de la directive 2010/31/UE et donc que ces dépenses satisfaisaient au critère de contribution substantielle.

Les dépenses au titre des locations de longue durée de véhicules (IFRS16) (activité 6.5 CCM), qui concernent des véhicules électriques ou hybrides, entrent dans le cadre de la politique d'achats responsables, mais le Groupe n'est pas en mesure de garantir que les véhicules présentent des émissions inférieures à 50 g / CO₂ par km et qu'ils respectent l'ensemble des critères DNSH.

Au total, il n'y a donc pas de CapEx éligibles pour lesquels la contribution substantielle et les critères DNSH sont remplis pour 2025.

Ratio OpEx éligible

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

$$\frac{\text{OpEx éligibles}}{\text{Total OpEx au sens de la Taxonomie verte}}$$

Le total des OpEx au sens de la Taxonomie verte s'élève à 67 185 milliers d'euros. La revue d'éligibilité des OpEx du Groupe conclut à inclure dans les OpEx éligibles les dépenses opérationnelles liées d'une part à la réalisation de projets de R&D éligibles, c'est-à-dire les frais de R&D pour des projets contribuant à la réduction de la consommation d'énergie chez les clients (activité 9.1 CCM, 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 CE⁽²⁶⁾, 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) et d'autre part des frais liés à l'entretien et l'aménagement des sites (activités 7.2 et 7.3 CCM, exemple : chauffage, climatisation, réhabilitation, audit énergétique), aux frais d'entretien des espaces verts et ruches du site de Bordeaux-Cestas (activité 1.1 BIO⁽²⁷⁾), à la maintenance et la réparation des stations de recharge pour véhicules électriques (activité 7.4 CCM) et aux panneaux photovoltaïques (activité 7.6 CCM). Sur cette base, le ratio des OpEx éligibles s'établit à 9,6 % pour 2025. Ce ratio étant inférieur au seuil de matérialité des 10 %, le Groupe n'a pas procédé à l'analyse de l'alignement des OpEx.

(25) CCM = *Climate Change Mitigation* = atténuation du changement climatique

(26) CE = *Circular Economy* = économie circulaire

(27) BIO = biodiversité et écosystèmes

2.7.3. Tableaux de synthèse

Année financière (N)		2025													
Indicateur	Total	Répartition par objectifs environnementaux des activités alignées sur la taxonomie												Activités alignées sur la taxonomie au cours de l'année financière précédente (N-1)	Par des activités alignées sur la taxonomie au cours de l'année financière précédente (N-1)
		Part des activités éligibles à la taxonomie	Activités alignées à la taxonomie	Part des activités alignées à la taxonomie	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Part des activités habilitantes	Part des activités transitoires	Activités non évaluées considérées comme non significatives		
	en milliers d'euros	%	en milliers d'euros	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	en milliers d'euros	%
Chiffre d'affaires	506 734	8,5%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	28 595	5,4 %
CapEx	17 055	33,2%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0 %
OpEx	67 185	9,6%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4 539	7,2 %

Chiffre d'affaires

Part du chiffre d'affaires issue de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie

Indicateur		CA													
Année financière (N)		2025													
Activité économique	Code	Répartition par objectifs environnementaux des activités alignées sur la taxonomie												Part du CA éligible aligné sur la taxonomie	
		Part du CA éligible à la taxonomie	CA aligné à la taxonomie	Part du CA alignée à la taxonomie	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Activité habilitante	Activité transitoire			
Texte		%	en milliers d'euros	%	%	%	%	%	%	%	%	%	Equand applicable	T quand applicable	%
Fourniture de solutions informatiques / opérationnelles fondées sur les données	CE 4.1	6,1%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	CCM 8.2	2,4%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Montant aligné par objectif															
Total CA (en millier d'euros)		506 734	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

02 - RAPPORT DE DURABILITÉ

CapEx

Part des dépenses CapEx issue des produits ou services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie

Indicateur		CapEx											
Année financière (N)		2025											
		Répartition par objectifs environnementaux des activités alignées sur la taxonomie											
Activité économique	Code	Part des CapEx éligible à la taxonomie	CapEx aligné à la taxonomie	Part des CapEx alignée à la taxonomie	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Activité habilitante	Activité transitoire	Part des CapEx éligibles alignés sur la taxonomie
		%	en milliers d'euros	%	%	%	%	%	%	%	Equand applicable	T quand applicable	%
Rénovation de bâtiment existant	CCM 7.2	2,3 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Installation maintenance d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.3	4,8 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	14,7 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Acquisition et propriété de bâtiment	CCM 7.7	11,4 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Montant aligné par objectif													
Total CapEx (en milliers d'euros)		17 055	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

OpEx

Part des OpEx concernant des produits ou services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie

Indicateur		OpEx											
Année financière (N)		2025											
		Répartition par objectifs environnementaux des activités alignées sur la taxonomie											
Activité économique	Code	Part des OpEx éligible à la taxonomie	OpEx aligné à la taxonomie	Part des OpEx alignée à la taxonomie	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Activité habilitante	Activité transitoire	Part des OpEx éligibles alignés sur la taxonomie
		%	en milliers d'euros	%	%	%	%	%	%	%	Equand applicable	T quand applicable	%
Recherche développement innovation proche du marché	CCM 9.1	0,7 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fourniture de solutions informatiques / opérationnelles fondées sur les données	CE 4.1	5,0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	CCM 8.2	2,2 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Conservation des habitats des écosystèmes et des espèces, y compris leur restauration	BIO 1.1	0,2 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rénovation de bâtiment existant	CCM 7.2	0,1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Installation maintenance d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.3	1,3 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
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	0,01 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	CCM 7.6	0,1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Montant aligné par objectif													
Total OpEx (en milliers d'euros)		67 185	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

3. Social

3.1 Impacts, risques et opportunités matériels sociaux

IRO	ESRS/Thème		Type d'IRO	Localisation dans la chaîne de valeur			Horizon temporel	Description
				Amont	Activités propres	Aval		
Attraction, développement des compétences et succession des collaborateurs	S1	Conditions de travail et égalité de traitement et égalité des chances pour tous	Impact négatif Risque		✓			Il s'agit à la fois d'un impact négatif et d'un risque, car ces sujets prennent en compte le bien-être des collaborateurs, mais sont également cruciaux pour le Groupe, dont le succès dépend avant tout des hommes et des femmes qui le composent.
La culture d'entreprise au cœur de la transformation de Lectra	S1	Conditions de travail	Impact négatif		✓			En raison de la politique d'acquisitions menée par le Groupe ces dernières années, des différences culturelles et difficultés de collaboration pourraient en découler et seraient susceptibles d'impacter négativement les collaborateurs.
Intégration et collaboration à la suite des acquisitions	S1	Conditions de travail	G1 Risque		✓	✓		Ce risque est abordé dans le chapitre « social » en traitant la partie liée à la bonne intégration des collaborateurs des sociétés acquises. Dans le chapitre « conduite des affaires » seront traités le mode de gouvernance et les processus mis en place pour gérer cette croissance externe.
Manque de maîtrise et d'appropriation de l'intelligence artificielle par les équipes Lectra	S1	Conditions de travail et égalité de traitement et égalité des chances pour tous	Risque		✓			Dans le cas où l'intelligence artificielle ne serait pas correctement intégrée dans les pratiques chez Lectra, par exemple des collaborateurs insuffisamment formés, un manque de moyens, cela pourrait se traduire par un manque de compétitivité sur le marché de l'emploi (difficulté à attirer et fidéliser les talents), mais aussi des lacunes en termes de productivité des équipes.
Transformation des équipes commerciales et relation clients	S1	G1 Spécifique Lectra			✓			Représente un risque pour le Groupe, car une maîtrise insuffisante des nouvelles solutions liées à l'Industrie 4.0 par les équipes pourrait compromettre la capacité du Groupe à atteindre ses objectifs. Ce sujet est principalement traité dans le chapitre « conduite des affaires ». Néanmoins la gestion des compétences et la formation de ces équipes relèvent de la politique de ressources humaines décrite ci-après.
Exposition des utilisateurs aux risques physiques et sanitaires lors de l'utilisation des équipements Lectra	S4	Sécurité des utilisateurs finaux	Impact négatif			✓		Les équipements Lectra sont conçus pour la découpe de tous les matériaux souples : ils fonctionnent tous avec des lames vibrantes, qui se déplacent à grande vitesse, à l'exception du Focus Quantum pour la découpe d'airbags réalisée à l'aide de sources laser. Ainsi, en risque brut, ils sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur les utilisateurs.
La traçabilité, levier de transparence pour la filière textile et cuir	E5	S4 Inclusion sociale des utilisateurs finaux	G1 Impact positif			✓		Principalement pour ses clients dans le secteur de la mode, Lectra offre la possibilité de connaître l'origine exacte des matières achetées et sa traçabilité depuis la fibre de tissu jusqu'au vêtement final, grâce à sa solution TextileGenesis : authentification des matières durables, transparence sur les conditions de travail, gouvernance de la supply chain. Dans cette section, le volet Social et Gouvernance est développé. Le sujet Environnement est décrit dans la section 2.5.

Légende

- Court terme
- Moyen terme
- Long terme

3.2 La politique ressources humaines – ESRS S1

3.2.1. Introduction

Les collaborateurs de Lectra sont guidés par trois valeurs fondamentales : faire preuve d'ouverture d'esprit, être des partenaires de confiance et innover avec ardeur. Lectra promeut un environnement respectueux des différences et de la diversité, de l'équilibre entre vie privée et professionnelle, propice à l'expérimentation, et aligné avec des valeurs éthiques fortes.

Lectra a pris des engagements ambitieux, à la hauteur des enjeux matériels identifiés sur ses effectifs propres au cours de l'analyse de double matérialité :

- attraction, développement des compétences et succession des collaborateurs
- la culture d'entreprise au cœur de la transformation de Lectra
- intégration et collaboration à la suite des acquisitions
- manque de maîtrise et d'appropriation de l'intelligence artificielle par les équipes Lectra

Lectra s'engage à avoir une tolérance zéro sur ses fondamentaux. Par ailleurs, Lectra a défini quatre ambitions stratégiques pour accompagner et réussir la transformation du Groupe :

→ Ambition 1 : renforcer l'attractivité de Lectra

Lectra veut offrir à ses collaborateurs une expérience de haut niveau, d'excellentes conditions de travail et des opportunités de développement professionnel au sein d'un environnement favorisant l'inclusion, la diversité et l'égalité des chances, tout au long de leur parcours.

→ Ambition 2 : développer l'employabilité des collaborateurs

Lectra travaille sur le développement des compétences, et les plans de succession de ses collaborateurs clés

→ Ambition 3 : faire de la transformation culturelle le pilier des autres transformations du Groupe

Il s'agit de mettre la culture d'entreprise au cœur de la transformation de Lectra avec le projet intitulé Lectra Way.

→ Ambition 4 : améliorer l'efficacité interne grâce à l'intelligence artificielle

Cette politique s'applique à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Le Directeur des ressources humaines est responsable de son application.

Certains dispositifs utilisés dans les ambitions ci-dessus concernent, par leur nature même, principalement les collaborateurs disposant d'un contrat Lectra permanent. Ils visent à accompagner le développement des compétences, la performance et l'engagement sur le long terme. Les collaborateurs non permanents ou sous contrat spécifique peuvent ne pas être inclus systématiquement, afin d'adapter les ressources et les actions aux besoins prioritaires et à la durée de la collaboration. Toutefois, ces cas de contrats non-permanents représentent une faible part de l'effectif car le Groupe privilégie un engagement durable vis-à-vis de ses collaborateurs.

Les récentes acquisitions du groupe, TextileGenesis et Launchmetrics, sont progressivement intégrées à l'ensemble des processus ressources humaines. Le déploiement des ambitions suit cette même logique. La priorité est d'embarquer progressivement les nouvelles entités dans les programmes et pratiques du Groupe d'ici 2028. Cette intégration se fait par étape, en commençant par des phases pilotes, puis en élargissant leur adoption pour garantir une cohérence et une expérience collaborateur harmonisée.

Lors de l'élaboration de cette politique et de ces ambitions, une attention particulière a été portée aux intérêts des principaux intéressés : collaborateurs, partenaires sociaux et équipe de direction. Elle s'est notamment traduite, pour les collaborateurs de Lectra, par la mise en œuvre d'une enquête annuelle d'engagement YourVoice : celle-ci permet de s'assurer de la prise en compte de leurs préoccupations, relatives aux différents impacts auxquels ils pourraient être exposés. Elle offre également à chaque collaborateur un canal de libre expression. Les objectifs à atteindre dans le cadre de cette politique ont été définis avec la direction des ressources humaines, et pour certains spécifiques à des métiers, avec les équipes correspondantes.

La politique de ressources humaines est résumée dans un document communiqué à l'ensemble des collaborateurs, publié sur le site internet du Groupe. Les nouvelles ambitions ressources humaines sont communiquées aux managers depuis fin 2025 par le biais de webinaires et seront disponibles sur le site internet dès 2026.

3.2.2. Les fondamentaux, non négociables pour Lectra



La politique ressources humaines résume les fondamentaux non négociables du Groupe et expose les valeurs et engagements de Lectra. Elle s'inscrit 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⁽²⁸⁾ auxquelles entre autres la France adhère ;
- des dix 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 à 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.

Afin de veiller au respect de ces principes, Lectra a également diffusé un Code éthique à l'ensemble de ses collaborateurs. En cas de non-respect, ces derniers peuvent déclencher un dispositif d'alerte comme décrit dans la section 4.2.1 du présent rapport.

Pour illustrer les fondamentaux de Lectra, voici quelques éléments clés :

Organisation du dialogue social

Lectra s'attache à garantir dans chaque pays un dialogue social de qualité permettant de rester au plus près des aspirations de ses collaborateurs. 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. Le Président-Directeur général porte cette responsabilité et donne délégation à un Responsable des ressources humaines local pour application.

- En France, Lectra anime très activement ses relations sociales au travers des institutions représentatives du personnel. Deux organisations syndicales y sont présentes avec lesquelles sont

(28) Organisation de Coopération et de Développement Economique

02 – RAPPORT DE DURABILITÉ

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. Il intègre une Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) constituée de quatre membres élus du CSE. Lectra a versé en 2025 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. Une réunion annuelle se tient avec le CSE lors de laquelle la direction partage les sujets stratégiques du Groupe, entre autres ceux de durabilité, et un cadre des Ressources Humaines se consacre à l'organisation et la gestion du dialogue social.

- La filiale allemande est dotée d'un Comité d'entreprise, élu pour quatre ans, composé de quatre représentants, qui se réunit en moyenne une fois par mois à l'initiative de son président. 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 quatre ans et composé de trois 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.

Bilan des accords collectifs

Les négociations sociales aboutissent à la signature régulière d'accords, dont certains déterminent les modalités d'organisation du temps de travail.

57 accords collectifs sont en vigueur et concernent les collaborateurs français (37 accords), allemands (4 accords), portugais (3 accords), brésiliens, espagnols, indiens, italiens, néerlandais, sud-coréens (2 accords pour chacun des pays), et roumains (1 accord). Cela représente 65 % des effectifs. Ces indicateurs sont disponibles dans le tableau en section 3.3.

Ces accords 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.

Ainsi, en 2025 en France 5 accords ont été signés avec les partenaires sociaux : aménagement du temps de travail, salaires, avenant 2025 à l'accord d'intéressement, avenant 2025 à l'accord d'abondement et maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap.

D'autres négociations portant sur l'organisation horaire de la Direction industrielle sont en cours. Par ailleurs, un accord d'intéressement 2023-2025 résulte d'un choix volontariste et historique de Lectra et permet d'associer les collaborateurs français à la performance du Groupe tout en contribuant à les sensibiliser à sa stratégie.

Santé et sécurité au travail

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 des ateliers de recherche et développement. De plus, le Groupe prête 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 des mesures de prévention sont apportées le cas échéant.

L'enquête d'engagement des collaborateurs *YourVoice* 2025 met en relief 83 % d'opinions positives sur le critère « attention portée par Lectra sur la sécurité des personnes » (80 % en 2024).

Sur de nombreux sites, une formation obligatoire est dispensée à tout nouvel arrivant sur le sujet, et des actions de prévention et de sensibilisation sont organisées sur les sites industriels.

Sur le site industriel de Bordeaux-Cestas (France), le Groupe capitalise à la fois sur les compétences complémentaires d'un responsable HSE, 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 les sites industriels de Tolland (USA) et Suzhou (Chine), Lectra s'appuie sur la présence d'une compétence dédiée à la démarche hygiène sécurité environnement (HSE) sur chaque site, 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 a été validée une démarche de prévention des facteurs de risques psychosociaux dont la mise en œuvre a démarré en France en 2023.

Les collaborateurs français 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.

Les indicateurs relatifs à la santé et la sécurité au travail, initialement consolidés sur le périmètre industriel uniquement (sites de Bordeaux-Cestas, Suzhou et Tolland) couvrent désormais tout le périmètre du Groupe. Ils sont disponibles dans le tableau en section 3.3.

En 2025, tout comme 2024, aucun accident grave⁽²⁹⁾ en situation de travail n'est survenu et aucune maladie professionnelle n'a été reconnue.

Diversité, égalité des chances et inclusion

Groupe international, Lectra regroupe des collaborateurs de près de 80 nationalités dans une trentaine de pays qui collaborent au quotidien au sein d'organisations mondialisées. Cette réalité valorise la diversité en tant que richesse du Groupe, proscrivant toute discrimination entre les personnes, notamment en raison de leur âge, genre, handicap, religion, origine ethnique ou tout autre critère que ce soit. L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein du Groupe fait partie intégrante de la politique sociale de Lectra. Le Groupe œuvre de façon formalisée et visible en faveur de l'égalité professionnelle, la mixité et la diversité étant reconnues comme une opportunité de croissance durable et de performance.

(29) Un accident grave est un accident de travail ayant entraîné la mort ou une incapacité de travail permanente au sein des sites.



3.2.3. Quatre ambitions pour accompagner la transformation du Groupe

Ambition 1 : renforcer l’attractivité de Lectra

Lectra souhaite se positionner en tant qu’employeur de choix, en offrant un environnement de travail stimulant et des opportunités de carrière attractives.

Pour attirer et retenir les meilleurs talents, Lectra veut offrir à ses collaborateurs une expérience de haut niveau, d’excellentes conditions de travail et des opportunités de développement professionnel au sein d’un environnement favorisant l’inclusion, la diversité et l’égalité des chances, tout au long de leur parcours.

Cultiver l’engagement contribue à la fidélisation des collaborateurs. Les fondamentaux exprimés ci-dessus contribuent à cet engagement en définissant un cadre d’activité favorable. De plus, Lectra met en place des démarches structurantes pour renforcer son attractivité et fidéliser ses collaborateurs selon trois axes :

- développer et renforcer l’impact de la marque employeur ;
- optimiser le processus de recrutement, notamment la mobilité interne ;
- enrichir l’expérience collaborateur.

→ **Développer et renforcer l’impact de la marque employeur**

Lectra déploie des mesures dédiées à la marque employeur, appuyées par un branding spécifique et des campagnes régulières sur les réseaux sociaux, notamment LinkedIn. Cette démarche s’accompagne d’initiatives internes visant à valoriser les collaborateurs et à renforcer leur sentiment d’appartenance.

Pour favoriser la compréhension et l’adhésion à la stratégie, Lectra organise tout au long de l’année des échanges directs entre le Comité exécutif et l’ensemble des équipes, via des sessions digitales (Town Hall Meetings) intégrant systématiquement un temps de questions-réponses en direct.

À horizon 2028, Lectra vise un taux de réponse positif supérieur à 75 % à la question YourVoice « Image et réputation de l’entreprise » et un écart de rémunération femmes-hommes inférieur à 10 %, en tenant compte des spécificités géographiques et de métiers.

Actions réalisées en 2025

- vidéo et boîte à outils pour aider nos collaborateurs à promouvoir Lectra ;
- création et animation d’un espace Carrière LinkedIn (Elevate your career with Lectra - section « Life »).

Actions à venir

- création et animation d’espaces Carrière LinkedIn dédiés aux fonctions clés ;
- interviews de collaborateurs commerciaux pour illustrer les opportunités de carrière sur ce métier et attirer les talents ;
- revue des processus de recrutement et formation des managers aux bonnes pratiques pour améliorer l’expérience candidat.

Indicateurs de performance

Indicateurs clés de performance	Objectif 2028	2025	2024	2023
YourVoice « Image et réputation de l’entreprise »	Plus de 75 %	71 %	70 %	76 %
Écart de rémunération entre femmes et hommes ⁽¹⁾ (SRI bis)	Moins de 10 % d’écart	12 %	-	-

(1) Indicateur recalculé en tenant compte de la moyenne de l’écart de rémunération entre les femmes et les hommes à niveau hiérarchique égal dans chaque pays. Seuls les niveaux comptant au moins 6 femmes et 6 hommes ont été retenus. Les membres du Comité exécutif sont exclus.

→ **Optimiser le processus de recrutement, notamment la mobilité interne**

Lectra s’attache à garantir un recrutement efficace, inclusif et aligné sur ses valeurs, tout en favorisant la mobilité interne. Cette démarche repose sur des actions récurrentes telles que la formation des équipes Ressources Humaines et des initiatives pour promouvoir la diversité et l’égalité des chances. En 2023-2024, Lectra a déployé un guide d’évaluation des qualités relationnelles des candidats basé sur le Lectra Way, a accéléré le recrutement des forces commerciales et a généralisé le module recrutement du SIRH⁽³⁰⁾ à l’échelle mondiale, intégrant la mobilité interne. La politique de cooptation, qui a permis 13 % des recrutements externes en 2025, illustre cette volonté d’impliquer les collaborateurs. L’objectif pour 2028 est de maintenir un taux de rupture inférieur à 5 % dans les six mois suivant l’embauche. En parallèle, des actions sont menées pour optimiser le temps moyen de recrutement.

Actions réalisées en 2025

- renforcement des processus de recrutement pour nos fonctions consommables et pièces, commerciales, avant-ventes, formation et conseil ;
- création d’une politique de recrutement Groupe afin d’harmoniser et améliorer nos pratiques ;
- promotion du programme de cooptation ;
- valorisation et augmentation de la mobilité interne (26 % de postes pourvus en interne en 2025) ;
- internalisation des processus de recrutement et réduction de l’utilisation de cabinets externes.

Actions à venir

- poursuite du renforcement des processus de recrutement pour les fonctions clés ;
- introduction de tests de personnalité pour renforcer la fiabilité du processus de sélection ;
- amélioration de l’attractivité de la marque employeur et de l’expérience candidat.

Indicateurs de performance

Indicateurs clés de performance	Objectif 2028	2025	2024	2023
Taux de rupture dans les 6 mois ⁽¹⁾	Moins de 5 %	8 %	5,3 %	Non calculé

(1) : nombre total de sorties dans les 6 premiers mois suivant le recrutement et ayant eu lieu au cours de la période de reporting (quels que soient la date d’arrivée et le motif de départ) ramené au nombre total d’entrées au cours de la période de reporting

(30) SIRH = Système d’Information Ressources Humaines

→ Enrichir l'expérience collaborateur

Lectra place l'expérience collaborateur au cœur de sa transformation, en associant les équipes aux évolutions de l'entreprise. L'enquête annuelle d'engagement des collaborateurs *YourVoice* permet d'identifier les axes de progrès et de coconstruire des plans d'action favorisant une culture participative et l'amélioration continue. Chaque année, après présentation des résultats à l'ensemble des collaborateurs, les équipes ont la responsabilité de cadrer le nouveau plan d'action et revoir celui de l'année précédente. De plus, chaque équipe remonte deux sujets prioritaires qui sont étudiés au niveau du Groupe. Le suivi, la mise à jour et la remontée de ces actions sont assurés via une plateforme collaborative, sous le pilotage du Secrétariat Général, permettant un déploiement homogène, un reporting consolidé.

Cette démarche s'appuie sur des actions concrètes pour offrir un cadre de travail de qualité et renforcer l'engagement :

- conditions de travail optimisées : mise à disposition d'outils et d'espaces collaboratifs, cadre sécurisé, organisation favorisant l'équilibre vie professionnelle/vie privée, télétravail étendu au niveau mondial ;
- intégration structurée et inclusive : *onboarding* digital dès l'arrivée, processus d'intégration global et spécifique pour les populations commerciales, mesure de l'efficacité six mois après l'embauche via un questionnaire ;
- culture et engagement : déploiement du programme de transformation culturelle *Lectra Way*, création d'un réseau mondial de 140 ambassadeurs de la culture à fin 2025, mise en place de règles favorisant la célébration, le partage d'information et le *team building* ;
- communication et proximité : échanges réguliers avec le Comité exécutif via les *Town Hall Meetings*, permettant transparence et interaction directe.

L'objectif pour 2028 est d'atteindre un taux d'engagement supérieur à 65 %, en s'appuyant sur ces leviers pour renforcer la fidélisation et l'implication des collaborateurs.

Actions réalisées en 2025

- démultiplication des communications sur la stratégie du Groupe et création d'un ensemble de documents : *Tout ce que vous devez savoir sur Lectra* ;
- renforcement des activités de célébration sur tous nos sites avec au minimum une activité déployée par an ;
- capitalisation sur les bonnes pratiques des différents acteurs, pour assurer une boucle d'amélioration continue ;
- refonte de la politique voyage du Groupe afin de mieux répondre aux attentes des collaborateurs ;
- initiation d'une approche de classification des postes, afin d'adapter les processus ressources humaines à la diversité des organisations ;
- signature d'un accord handicap France pour la période 2025-2028 avec la mise en place d'un groupe de travail « Un talent en plus » couvrant notamment les sujets suivants : aides au maintien à l'emploi, recrutement et accueil de personnes en situation de handicap, sensibilisation des collaborateurs.

Actions à venir

- renforcement de l'enquête *YourVoice* pour optimiser le processus de collecte des idées destinées à améliorer l'engagement ;
- déploiement progressif de classification des postes à l'ensemble de l'organisation, contribuant à l'harmonisation de l'expérience des collaborateurs ;
- amélioration du processus d'intégration par la création d'une charte dédiée ;
- mise à disposition d'une boîte à outils à destination des nouveaux arrivants, de leur responsable hiérarchique et de l'équipe Ressources Humaines ;
- mise en place d'une politique de diversité et inclusion.

Indicateurs de performance

Indicateurs clés de performance	Objectif 2028	2025	2024	2023
Taux d'engagement des collaborateurs	Plus de 65 %	62 %	60 %	65 %

Ambition 2 : développer l'employabilité des collaborateurs

Lectra intervient sur ses marchés comme un partenaire de confiance, reconnu pour son expertise métier et sa compréhension des besoins clients.

Sa réussite repose ainsi en grande partie sur l'expérience vécue par chaque client dans ses rapports avec les équipes du Groupe. Développer la performance et les compétences des équipes, valoriser les parcours professionnels sur le long terme, fidéliser les collaborateurs, constituent, dans un environnement de haute technologie, un enjeu incontournable.

L'expertise des collaborateurs Lectra et de son équipe de management implique, au-delà d'une connaissance approfondie des marchés adressés, une parfaite maîtrise des offres et des technologies. Lectra a pour ambition d'assurer l'adéquation des compétences des collaborateurs et des besoins de l'entreprise, et de contribuer à la préparation des mobilités internes autour de trois axes :

- accompagner le développement des compétences des collaborateurs ;
- soutenir et valoriser leur performance ;
- développer les talents internes et préparer la relève des postes clés de l'entreprise.

→ Accompagner le développement des compétences des collaborateurs

Depuis près de trente ans, Lectra investit dans la formation continue pour accompagner l'évolution des connaissances et des savoir-faire de ses collaborateurs. Ces actions visent à anticiper les besoins futurs, notamment en matière de leadership, et à offrir des parcours professionnels favorisant l'employabilité. L'ambition est que 95 % des collaborateurs bénéficient chaque année d'au moins une formation, en lien avec les axes stratégiques du Groupe.

Pour atteindre cet objectif, Lectra déploie un dispositif complet :

- alignement stratégique et expertise métier : plan de formation annuel associant systématiquement des sujets prioritaires du Groupe, développement de parcours de certification sur les offres Lectra et les métiers clés ;
- programmes ciblés et accompagnement personnalisé : formation « Les fondamentaux du management Lectra » intégrant le *Lectra Way*, le coaching individuel et collectif, et opportunités de développement permettant à chacun de piloter son plan de carrière ;
- renforcement des compétences commerciales et clients : les équipes *Sales Enablement* et *Customer Success Enablement* ont été spécialement créées pour développer les compétences des collaborateurs commerciaux et *Customer Success* avec un

02 – RAPPORT DE DURABILITÉ

objectif 2028 de certifier 95 % d'entre eux ;

- accès élargi et digitalisation : plateforme de formation en ligne proposant des centaines de contenus pédagogiques et certifications, enrichie régulièrement pour répondre aux besoins identifiés ;
- sensibilisation et conformité : campagnes annuelles sur la protection des données, la lutte contre la fraude, la corruption et le blanchiment, via des modules spécialisés.

Ces initiatives, combinées au programme culturel Lectra Way, visent à préparer les équipes à relever les défis de demain et à renforcer leur employabilité dans un environnement en constante évolution.

Actions réalisées en 2025

- nouveaux parcours certifiants pour les équipes commerciales et en relation avec les clients sur la durabilité ;
- nouveaux parcours certifiants pour les équipes commerciales et en relation avec les clients sur l'industrie 4.0 ;
- nouveaux parcours certifiants pour les équipes commerciales et les équipes Customer Success sur les solutions SaaS ;

- programme de formation accompagnant le déploiement d'outils d'intelligence artificielle ;
- lancement d'un programme de *coaching* externe en phase pilote pour accompagner les nouveaux managers dans leur prise de responsabilité ;
- déploiement en Europe des fondamentaux du *management* Lectra ;
- renforcement du programme de sensibilisation à la cybersécurité : tests de connaissance, de phishing, sensibilisations sur des thématiques dédiées.

Actions à venir

- définition d'un modèle de *leadership*, pour accompagner les collaborateurs concernés sur les compétences managériales attendues chez Lectra ;
- lancement d'un programme pilote « vis ma vie » pour permettre aux collaborateurs de découvrir d'autres métiers au sein de Lectra ;
- renforcement des initiatives de *coaching* interne et externe pour les rendre accessibles au plus grand nombre.

Indicateurs de performance

Indicateurs clés de performance	Objectif 2028	2025	2024	2023
Part de l'effectif moyen ayant bénéficié d'au moins une formation dans l'année (SF4)	Plus de 95 %	100 %	98 %	100 %
Part de collaborateurs commerciaux intégrés certifiés au minimum au niveau 1 pour les différentes offres qu'ils sont amenés à vendre	95 %	96 %	97 %	Non calculé
Part de collaborateurs Customer Success certifiés pour les différentes solutions qu'ils sont amenés à supporter	95 % des personnes éligibles	98 %	76 %	Non calculé

→ Soutenir et valoriser la performance des collaborateurs

Lectra considère la performance individuelle et collective comme un levier essentiel pour atteindre ses objectifs stratégiques. Chaque année, une campagne de revue de la performance et de fixation des objectifs est organisée pour permettre aux collaborateurs et à leurs managers de faire le bilan de l'année écoulée et de se projeter sur l'année à venir. Ce processus favorise la responsabilisation, le développement des compétences et l'alignement avec la stratégie du Groupe.

En complément, Lectra propose un entretien professionnel tous les deux ans pour les collaborateurs basés en France, afin d'aborder les aspirations, les souhaits d'évolution et de coconstruire des plans de développement. En 2025, un pilote a été lancé pour étendre ce dispositif en dehors de France.

Ces initiatives visent à instaurer un dialogue régulier et constructif, permettant à chacun de s'impliquer dans son parcours professionnel tout en contribuant à la performance collective. L'objectif à horizon 2028 est qu'au moins 95 % des collaborateurs participent à des

évaluations régulières de leur performance et de leur évolution de carrière.

Actions réalisées en 2025

- création d'un process homogénéisé, pour l'ensemble du groupe ;
- adaptation du contenu de la campagne de performance annuelle pour y inclure une évaluation des comportements par rapport au respect du *Lectra Way* ;
- déploiement de l'entretien professionnel en dehors de la France en phase pilote, pour donner à chaque collaborateur l'opportunité de partager ses aspirations et de discuter avec son *manager* des opportunités de développement et de carrière.

Actions à venir

- déploiement du module performance et objectifs auprès de l'ensemble des collaborateurs de TextileGenesis ;
- intégration du modèle de *leadership* dans la campagne de performance annuelle de populations cibles ;
- déploiement de l'entretien professionnel à tout le Groupe.

Indicateurs de performance

Indicateurs clés de performance	Objectif 2028	2025	2024	2023
Part de collaborateurs ayant participé à des évaluations régulières de performance et de l'évolution de carrière (SF1)	Plus de 95 %	84 %	84 %	77 %

→ Développer les talents internes et préparer la relève des postes clés de l'entreprise

Lectra met en œuvre une stratégie proactive pour identifier, développer et fidéliser ses talents, afin de garantir la continuité des compétences et la pérennité des postes stratégiques. Cette démarche repose sur trois processus clés déployés à l'échelle mondiale :

- revues des talents : elles permettent d'anticiper les besoins organisationnels tout en tenant compte des aspirations individuelles. Elles visent à identifier les collaborateurs ayant le potentiel et la volonté d'évoluer, et à leur offrir des opportunités de développement adaptées. Ce processus inclut des entretiens de

carrière menés par les ressources humaines pour les talents clés, afin de mieux comprendre leurs attentes et leurs projets professionnels ;

- plans de succession pour les postes clés : l'identification des fonctions stratégiques et la mise en place de plans de succession assurent une transition fluide des compétences, ainsi que la continuité des activités essentielles à la croissance du Groupe ;
- intégration post-acquisitions : une attention particulière est portée aux sociétés récemment acquises, qui bénéficient d'un programme d'intégration robuste piloté par une équipe dédiée. L'identification progressive des talents et postes clés au sein de ces sociétés est un axe qui mobilise les équipes ressources

02 – RAPPORT DE DURABILITÉ

humaines concernées. La mise en place d’actions de rétention et de plans de succession sur les postes clés sécurise la croissance de ces sociétés.

L’ambition à horizon 2028 est que 100 % des postes clés soient couverts par des plans de succession, garantissant ainsi la stabilité et la capacité d’adaptation de l’entreprise face aux évolutions du marché.

Actions réalisées en 2025

Sur la revue des talents :

- homogénéisation des critères contribuant à la revue des talents ;
- gestion renforcée des talents clés ;
- intégration de TextileGenesis à ce processus.

Sur les postes clés et les plans de succession :

- validation des définitions et des postes clés pour le Groupe ;

- définition des plans de succession prioritaires nécessitant des actions dans les douze mois suivants ;
- plan de développement pour les collaborateurs identifiés comme successeurs potentiels ;
- renforcement du processus permettant l’encadrement des plans de succession afin d’améliorer leur robustesse ;
- intégration de TextileGenesis à ce processus.

Actions à venir

- formations régulières des équipes ressources humaines et des équipes de management sur ces processus stratégiques ;
- mise en place d’une gouvernance renforcée sur le suivi des revues de talents et des plans de succession des postes clés ;
- renforcer les revues des talents pour augmenter le lien entre la feuille stratégique du Groupe et l’identification des talents et de leur besoin de développement individuel et collectif.

Indicateurs de performance

Indicateurs clés de performance	Objectif 2028	2025	2024	2023
Part de couverture des postes clés par des plans de succession	100 %	6 %	Non calculé	Non calculé

Ambition 3 : faire de la transformation culturelle le pilier des autres transformations du Groupe

Face aux défis de transformation – passage au SaaS, acquisitions, expansion internationale – Lectra a bâti une culture d’entreprise forte et unifiée qui soutient l’exécution de sa stratégie et renforce la capacité à transformer durablement le Groupe.

Grâce à ses récentes acquisitions (Gerber Technology, Neteven, Gemini, Glengo, TextileGenesis en 2021-2023, puis Launchmetrics en 2024), Lectra franchit une nouvelle étape de développement. Intégrer ces nouvelles entités aux cultures variées a constitué un enjeu mais aussi une formidable opportunité d’enrichir ce socle commun.

Plus qu’un simple énoncé de valeurs, le *Lectra Way*, est un état d’esprit collectif qui sert de boussole comportementale pour l’ensemble des collaborateurs. Élaborée pour et avec eux, cette culture commune déployée à l’échelle mondiale, à travers six principes partagés, favorise cohésion, engagement et agilité.

Au rythme des progrès réalisés par les ambassadeurs *Lectra Way* (personnes volontaires pour aider à l’adoption du *Lectra Way*), la nouvelle culture prend vie, enrichie par les différences culturelles des sociétés acquises et se traduit dans les changements des pratiques, des rituels, des comportements. Et parce que le succès de la transformation culturelle passera par l’engagement de tous les membres de l’organisation, les formations de *management* dispensées au sein du groupe intègrent pleinement le *Lectra Way*.

Cette culture, ainsi partagée par tous, vient en soutien de tous les efforts de transformation – qu’ils soient *business* ou organisationnels – afin de les rendre pérennes.

Les deux axes de travail sont les suivants :

- pour les futures acquisitions, cartographier les différences culturelles et de gouvernance et mettre en place le plan d’accompagnement culturel post-acquisition ;
- prendre soin, nourrir et faire grandir cette culture commune, véritable levier pour atteindre les objectifs du Groupe.

→ Intégration culturelle des futures acquisitions

Le Groupe intègre des sociétés d’origine géographique, de taille, et d’expertise métier et technologique différentes. Ces intégrations sont encadrées par une équipe dédiée (*Corporate development*). Sa mission : coordonner les contributions des différents acteurs métiers intervenant dans les processus d’intégration des sociétés acquises au sein du Groupe.

La mise en œuvre des processus d’intégration diffère selon la nature et de la taille des sociétés acquises. En particulier, concernant les acquisitions les plus significatives, l’intégration des collaborateurs prévoit, durant la première année qui suit l’acquisition, les étapes suivantes :

- jour J : communiqué de presse et diffusion d’une FAQ (Foire aux Questions) aux collaborateurs de Lectra et de la nouvelle société acquise ;
- J + 1 semaine : organisation d’une réunion virtuelle (*Town hall*) avec l’ensemble des équipes de la société acquise, animée conjointement par les équipes de direction des deux entreprises ;
- J + 6 mois : organisation en présentiel (site de Bordeaux-Cestas) ou en virtuel de sessions spécifiques *Lectra Together* (séminaire d’intégration destiné aux nouveaux embauchés) ;
- J + 9 mois, et à une fréquence à adapter pour chaque société jusqu’à l’anniversaire des deux ans d’acquisition : déploiement d’une enquête destinée à identifier les perceptions des collaborateurs de la société acquise et leurs questionnements ;
- J + 10 mois : organisation d’une deuxième réunion virtuelle (*Town hall*) rassemblant l’ensemble des équipes de la société acquise, avec présentation des résultats de l’enquête et de l’avancée des plans d’intégration.

Outre la taille de l’entreprise acquise, le processus d’intégration tient compte du type d’acquisition (montée progressive au capital ou acquisition à 100 %).

Lors d’une acquisition, les étapes à suivre pour l’intégration culturelle de la société sont identifiées et décrites.

Elles démarrent par un audit initial des différences culturelles et de gouvernance. Cette analyse, à effectuer dans l’année qui suit l’acquisition, permet d’élaborer et de piloter le plan de transformation associé.

L’objectif est d’assurer qu’en moins de deux ans, la nouvelle entité ait enrichi par ses pratiques culturelles et adopté le *Lectra Way*, accélérant ainsi sa cohésion avec le reste du Groupe et la réussite des autres volets de l’intégration (opérationnelle, commerciale...).

Lors du déroulé du plan, les risques sont la perte des talents, la baisse d’engagement et la résistance au changement. Il convient de mettre en place des actions pour les minimiser et cela passe par renforcer la collaboration et identifier des synergies.

Actions réalisées en 2025

Il n’y a eu aucune acquisition donc aucun audit ni plan d’intégration culturelle. Néanmoins, il est important de noter que depuis 2025, de

02 – RAPPORT DE DURABILITÉ

plus en plus de processus ressources humaines sont appliqués aux collaborateurs de TextileGenesis et Launchmetrics : intégration dans l'enquête *YourVoice*, phase pilote auprès de certains collaborateurs pour déployer la campagne annuelle de performance et de fixation des objectifs, ambassadeurs *Lectra Way*, intégration des collaborateurs dans les formations dispensées par les fonctions supports du Groupe, revue des talents pour TextileGenesis.

Actions à venir (si acquisitions)

- cartographie des différences culturelles et de gouvernance entre la société acquise et Lectra :
 - définition des conditions de déclenchement, des modalités d'audit culturel et de gouvernance adaptées aux différentes configurations d'acquisition ;
 - mise en œuvre d'un audit culturel et de gouvernance.
- plan d'accompagnement culturel post-acquisition :

- création d'un comité ad'hoc de pilotage de l'accompagnement culturel composé de représentants des deux sociétés ;
- en collaboration et avec l'accord de la société acquise, déploiement du *Lectra Way* au sein des nouvelles acquisitions, identification du nombre d'ambassadeurs *Lectra Way* de manière proportionnée et intégration de ces ambassadeurs *Lectra Way* ;
- organisation d'un point trimestriel durant les 24 premiers mois suivant l'acquisition entre la Direction des ressources humaines et les ambassadeurs ;
- intégration des sociétés acquises dans l'enquête d'engagement *YourVoice*.

Indicateurs de performance

Indicateurs clés de performance	Objectif 2028 (en cas d'acquisitions)	2025	2024	2023
Nombre d'audits culturels et de gouvernances mis en œuvre à la suite d'acquisition(s) de l'année	Au moins 1 pour les nouvelles acquisitions	N/A	N/A	N/A
Taux d'avancement du plan d'action à la suite de l'audit initial	100 % au bout de 2 ans après audit initial	N/A	N/A	N/A

→ Faire grandir notre culture commune

Initié et formalisé en 2022, le programme *Lectra Way*, géré par un Directeur de projet dédié depuis septembre 2023, s'est déployé dans l'ensemble des parties de l'organisation, grâce notamment à l'appui des ambassadeurs *Lectra Way* (appels à candidatures et élection d'une centaine de volontaires pour incarner et propager la nouvelle culture en 2024). Missionnés, fédérés et influents, ils sont à l'initiative de multiples expérimentations et réalisations. En 2025, l'animation de la communauté des ambassadeurs a permis de traduire la culture Lectra, souvent intangible, en actions concrètes et mesurables qui renforcent la performance du Groupe. L'enquête annuelle *YourVoice* 2025 reflète cette évolution, exprimée par une forte augmentation des retours positifs sur la culture d'entreprise.

Actions réalisées en 2025

- introduction dans les entretiens de performance de discussions autour des comportements du *Lectra Way* ;
- augmentation progressive et constante des rituels d'équipe locaux (célébrations, partages d'information...);
- inclusion du *Lectra Way* dans le programme des formations *management* dispensées ;
- mise en place de sessions de sensibilisation au *Lectra Way*, à la culture du *feedback*, dans toutes les parties de l'organisation ;
- publication dans *INSIDE*⁽³¹⁾ de deux vidéos illustratives *Lectra Way* et des témoignages des collaborateurs illustrant le *Lectra Way* (anciennement appelé *Culture Book*) ;
- organisation d'une session *Lectra Way* avec les membres du Comité exécutif ;

- appel à candidatures et élection de 40 nouveaux ambassadeurs (y compris une quinzaine provenant des sociétés récemment acquises comme Launchmetrics et TextileGenesis) ;
- lancement du programme *Citizen Days* (une journée offerte aux collaborateurs de l'entreprise sur leur temps de travail et sur la base du volontariat, consacrée à des actions de bénévolat) sur deux sites (Bordeaux-Cestas et Tolland).

Actions à venir

- organisation de séminaires d'intégration pour les 40 nouveaux ambassadeurs ;
- enrichissement du *Lectra Way* avec les *best practices* observées chez Launchmetrics et TextileGenesis ;
- animation renforcée des communautés d'ambassadeurs nouvellement constituées ;
- implication des leaders et managers dans le suivi des actions réalisées par les ambassadeurs (marraines, parrains) ;
- autonomisation des ambassadeurs ;
- lancement du programme *Lectra Awards*⁽³²⁾ ;
- déploiement progressif du programme *Citizen Days* ;
- réalisation et publication sur *INSIDE* de quatre vidéos en *motion design* illustrant les comportements ;
- mise en valeur des réalisations des ambassadeurs (canaux de communication interne).

Indicateurs de performance

Indicateurs clés de performance	Objectif 2028	2025	2024	2023
Proportion d'ambassadeurs <i>Lectra Way</i> élus et <i>onboardés</i> sur l'effectif total	5 %	5 %	4 %	Non calculé
Membres formés au <i>Lectra Way</i> pour les nouveaux arrivants dans leur première année chez Lectra :	100 %	100 %	Non calculé	Non calculé
- Comité exécutif				
- Equipes ressources humaines	100 %	50 %	Non calculé	Non calculé
- Managers ⁽¹⁾	100 %	50 %	Non calculé	Non calculé

(1) Personnes qui recrutent et/ou promeuvent et/ou font passer des entretiens d'évaluation

(31) *INSIDE* est la plateforme de communication interne (intranet)

(32) Programme de reconnaissance visant à valoriser les employés, avec plusieurs catégories.

Ambition 4 : améliorer l'efficacité interne grâce à l'intelligence artificielle

Chez Lectra, l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) à l'échelle du groupe est un levier essentiel pour transformer les processus et améliorer l'efficacité interne. Les outils d'IA sont adoptés pour réduire les tâches répétitives et manuelles, et gagner ainsi en productivité et augmenter la capacité d'innovation, en se concentrant sur les activités à forte valeur ajoutée et créative. L'IA n'est pas positionnée comme un seul levier de réduction des coûts mais comme un moteur de croissance et d'innovation.

S'appuyant sur un engagement fort de la direction, la mise en place progressive d'outils adaptés et sécurisés (avec par exemple la création et mise à disposition du *Lectra AI Assistant* en 2024), est montée en puissance en 2025 et s'accélélera sur les années à venir. Une charte IA couvre les outils et usages internes afin de garantir une utilisation éthique et sécurisée de l'intelligence artificielle. La mise à disposition de parcours d'e-learning permet à l'ensemble des collaborateurs de se familiariser aux concepts de base de l'IA, au *prompting* et aux usages les plus pertinents des outils mis à leur disposition. Une gouvernance et coordination centralisée coordonne les efforts IA internes dans toute l'entreprise, suit les indicateurs clés (de suivi des formations et d'usage des outils) et assure la cohérence entre les parties prenantes.

Les ressources humaines ont un rôle central dans cette transformation. Elles ont la charge de la planification stratégique des effectifs en anticipant les changements induits par l'IA pour tous les métiers (techniques et non techniques), en identifiant les actions de *re-skilling*⁽³³⁾ et *up-skilling*⁽³⁴⁾. Elles sont aussi le garant d'une communication régulière auprès des collaborateurs sur les impacts des outils IA sur l'efficacité interne.

Deux axes sont au cœur de la dynamique de changement :

- booster l'adoption interne des assistants IA qui sont actuellement mis à la disposition de tous ;
- encourager l'expérimentation rapide de cas d'usage IA impactants et pragmatiques ;

→ **Booster l'adoption interne des assistants IA qui sont actuellement mis à la disposition de tous**

Actions réalisées en 2025

- mise en place d'une gouvernance de projet, nomination d'un directeur de projet dédié ;

- déploiement d'un outil de *Chat* à l'ensemble des collaborateurs ;
- déploiement de la version *premium* du même outil à une centaine de collaborateurs ;
- promotion des formations existantes (voir ci-dessus, formations réalisées en 2024), mise en place d'une formation obligatoire pour tous les collaborateurs sur les risques sécuritaires ;
- création et diffusion des rapports de suivi des taux de formation et des modes d'usage des outils ;
- création d'une page dédiée IA Efficacité Interne sur *INSIDE*.

Actions à venir

- sensibilisation et formation des membres du Comité exécutif pour qu'ils deviennent des sponsors actifs ;
- création de parcours de formation personnalisés pour les rôles prioritaires ;
- identification de relais IA pour chacun des membres du Comité exécutif pour construire la feuille de route IA de leur entité. Les relais élaborent la feuille de route IA pour leur département ; ils relient les usages de l'IA aux priorités stratégiques, centralisent toutes les initiatives IA (collecte, suivi, accompagnement), collaborent avec le Directeur de projet IA (respect du *modus operandi* défini pour la priorisation et le déploiement des cas d'usage IA), contribuent à identifier leurs champions IA, établissent des normes d'équipe autour de l'expérimentation et de l'usage responsable, et partagent les retours d'expérience ainsi que les réussites ;
- identification de « champions » IA pour fédérer et former. Les champions IA sont les collaborateurs qui aident les autres à adopter l'IA grâce à des exemples concrets ; ils animent ou contribuent à des ateliers pour identifier des cas d'usage, soutiennent les initiatives IA du département, agissent comme consultants internes pour guider l'adoption, et partagent les retours d'expérience ainsi que les *success stories*. Les champions IA de Lectra seront progressivement identifiés début 2026. Leur nombre exact reste à déterminer ;
- organisation de sessions pratiques et ateliers pour intégrer l'IA dans les habitudes de travail ;
- suivi et analyse de l'évolution des compétences & des métiers.

Indicateurs de performance

Indicateurs clés de performance	Objectif 2028	2025	2024	2023
Champions	- 1 champion IA identifié par membre du Comité Exécutif - 100 % des parcours de formation <i>ADVANCED</i> complétés par 100 % des Champions IA			
Tous collaborateurs	100 % de parcours de formation <i>BASIC</i> complétés pour 90 % des collaborateurs			Non calculé
Equipes de management ⁽¹⁾	100 % des équipes dirigeantes sont mobilisées et sont des sponsors « actifs »			

(1) Il s'agit des *Senior managers* identifiés au sein de l'organisation

→ **Encourager l'expérimentation rapide de cas d'usage IA impactants et pragmatiques**

Lectra adopte une démarche « *test-and-learn* » interne très réactive autour de l'intelligence artificielle. En expérimentant rapidement des solutions d'IA à petite échelle, puis en élargissant ce qui fonctionne, les collaborateurs gagnent en agilité, en innovation, en efficacité opérationnelle et en performance. Ces pilotes d'IA sont démultipliés, ce qui permet de s'ajuster rapidement face aux évolutions des technologies et des pratiques. Cette approche limite le gaspillage de ressources en ne finançant en grandeur réelle que les solutions IA prouvées efficaces.

Cette approche est structurée par une méthodologie de priorisation des cas d'usage IA, qui évalue les gains attendus (fort retour sur investissement, potentiel, harmonisation, amélioration de la qualité, etc.) ainsi que la faisabilité (présence et fiabilité des données, maturité de l'organisation). Les décisions sont prises *in fine* par le Comité de pilotage *AI for Internal Efficiency* présidé par le Président-Directeur général, le Directeur général adjoint et la Secrétaire générale.

Si les efforts se concentrent aujourd'hui sur l'efficacité et l'amélioration des processus (automatisés, semi-automatisés), d'autres cas d'usage seront progressivement explorés pour devenir des véritables moteurs de croissance augmentée par l'IA (*marketing*, ventes, *Customer Success*...).

(33) Le *re-skilling* correspond à l'acquisition de nouvelles compétences dans l'optique de changer de rôle.

(34) L'*up-skilling* correspond à une montée en compétences, ici à l'acquisition de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution de son poste.

02 - RAPPORT DE DURABILITÉ

Actions réalisées en 2025

- identification et partage de la méthodologie de priorisation des cas d'usage ;
- identification et partage du cadre d'autonomie fourni aux équipes pour avancer sur leurs cas d'usage ;
- recensement des projets pilotes au sein des départements : évaluation des gains attendus et analyse de faisabilité ;
- premiers déploiements de cas d'usage « simples ».

Actions à venir

- démultiplication des cas d'usage en s'appuyant sur les relais et les champions IA ;
- premiers déploiements de cas d'usage complexes et à grande échelle (qui impactent un grand nombre d'utilisateurs).

Indicateurs de performance

Indicateurs clés de performance	Objectif 2028	2025	2024	2023
Use Case « Internal Efficiency » ⁽¹⁾	50 use case déployés (non défini)	Non calculé	N/A	N/A

(1) Les Use Case « Internal Efficiency » sont tous les cas d'usage qui permettent d'améliorer l'efficacité des équipes et d'automatiser ou semi-automatiser les processus.

02 – RAPPORT DE DURABILITÉ

3.3 Les indicateurs de suivi de la politique ressources humaines – ESRS S1

Les indicateurs ci-dessous portent sur les principaux enjeux sociaux de Lectra, et sont présentés pour les périmètres Groupe, hormis quelques rares exceptions précisées dans le tableau, afin de

permettre la comparaison des résultats par rapport à l'année précédente.

Ils reprennent également les indicateurs clés présentés dans le chapitre précédent afin de regrouper toutes ces données.

N°	Indicateur	2025	2024	2023
SE1	Effectif au 31 décembre (celui-ci renvoie à la masse salariale et sera appelé « effectif » dans la totalité du document)	2 890	2 998	2 578
SE2	Effectif moyen	2 943	2 998	2 633
SE10	Nombre de collaborateurs en CDI ⁽¹⁾	2 830	2 951	2 540
SE12	Nombre de collaborateurs en CDD	60	47	38
SE20	Nombre de collaborateurs avec un contrat à temps plein	2 784	2 890	2 494
SE22	Nombre de collaborateurs avec un contrat à temps partiel	106	108	84
Diversité				
SE4	Femmes au sein de l'effectif à fin de période	1 237	1 265	934
	%	43 %	42 %	36 %
SE5	Hommes au sein de l'effectif à fin de période	1 653	1 733	1 644
	%	57 %	58 %	64 %
SE6	Femmes au sein de l'effectif moyen	1 264	1 258	973
SE7	Hommes au sein de l'effectif moyen	1 679	1 740	1 660
SE3	Effectif par régions	Voir tableau ci-après	Voir tableau ci-après	Voir tableau ci-après
SE8	Effectif par pays	Voir tableau ci-après	Voir tableau ci-après	Voir tableau ci-après
SE9	Effectif moyen par pays	Voir tableau ci-après	Voir tableau ci-après	Voir tableau ci-après
SE11	Nombre de femmes en CDI	1 207	1 239	920
	Nombre d'hommes en CDI	1 623	1 712	1 620
SE13	Nombre de femmes en CDD	30	26	14
	Nombre d'hommes en CDD	30	21	24
SE21	Nombre de femmes avec un contrat à temps plein	1 161	1 184	877
	Nombre d'hommes avec un contrat à temps plein	1 623	1 706	1 617
SE23	Nombre de femmes avec un contrat à temps partiel	76	81	57
	Nombre d'hommes avec un contrat à temps partiel	30	27	27
SE24	Effectif par régions et par typologie de contrat	Voir tableau ci-après	Voir tableau ci-après	Voir tableau ci-après
SE25	Nombre de collaborateurs au sein des instances dirigeantes du Groupe ⁽²⁾	93	92	65
SE26	Dont femmes	36	32	19
	Dont hommes	57	60	46
SE33	Proportion de femmes au sein des instances dirigeantes du Groupe	39 %	35 %	29 %
SE34	Proportion de femmes au sein du Comité exécutif	33 %	33 %	33 %
SE27	Effectif de moins de 30 ans	453	430	314
SE28	En %	16 %	14 %	12 %
SE29	Effectif entre 30 et 50 ans	1 623	1 668	1 385
SE30	En %	56 %	56 %	54 %
SE31	Effectif de plus de 50 ans	814	900	879
SE32	En %	28 %	30 %	34 %
SR1	Écart de rémunération entre femmes et hommes (calcul CSRD) ⁽³⁾	19 %	20 %	15 %
SR1 bis	Écart de rémunération entre femmes et hommes (calcul Lectra, fonction des pays et postes occupés) ⁽⁴⁾	12 %	Non calculé	Non calculé
SR2	Ratio de rémunération (écart entre le salaire le plus élevé et le salaire médian) ⁽⁵⁾	25	18	17
SR3	Part de l'effectif dont la rémunération est en deçà du salaire décent ⁽⁶⁾	0 %	0 %	0 %
SR4	Part des collaborateurs qui ont reçu des stock-options	13 %	14 %	8 %
SR5	Part de femmes qui ont reçu des stock-options	34 %	32 %	29 %
SR6	Part des collaborateurs qui bénéficient d'un système d'intéressement basé sur la performance du Groupe	31 %	35 %	38 %
SR7	Part des collaborateurs dont la rémunération comporte une part variable ⁽⁷⁾	19 %	20 %	17 %
Dialogue social				
SD1	Nombre d'accords collectifs	57	39	38
SD2	Nombre de collaborateurs couverts par ces accords collectifs	1 903	1 439	1 263
	% des collaborateurs couverts par ces accords collectifs	65 %	48 %	49 %

02 - RAPPORT DE DURABILITÉ

N°	Indicateur	2025	2024	2023
Santé sécurité (sites industriels)				
SS1	Nombre d'heures travaillées	1 904 248	1 998 301	1 948 323
SS2	Nombre d'accidents du travail avec arrêt	6	4	7
SS3	Taux de fréquence ⁽⁸⁾	3,15	2,00	3,59
SS4	Nombre de jours perdus en raison d'accidents du travail	170	29	334
SS5	Taux de gravité ⁽⁸⁾	0,09	0,01	0,17
Santé sécurité (périmètre Groupe)				
SS1	Nombre d'heures travaillées	5 196 548	-	-
SS2	Nombre d'accidents du travail avec arrêt	12	-	-
SS3	Taux de fréquence ⁽⁸⁾	2,31	-	-
SS4	Nombre de jours perdus en raison d'accidents du travail	274	-	-
SS5	Taux de gravité ⁽⁸⁾	0,05	-	-
Turnover/recrutement				
SE17	Nombre de départs	379	304 ⁽¹⁰⁾	378
SE18	Nombre de recrutements	271	340 ⁽¹⁰⁾	307
SE19	Turnover ⁽⁹⁾	13 %	12 % ⁽¹⁰⁾	13 %
SRT1	Taux de rupture dans les 6 mois	8 %	5 %	-
SRT2	Délai moyen entre le lancement d'un recrutement et l'arrivée du collaborateur (en semaines)	18	17	-
SRT3	Pourcentage de postes pourvus par mobilité interne	26 %	20 %	16 %
Non-salariés ⁽¹¹⁾				
SNE1	Nombre total de non-salariés	84	58	-
SNE2	Nombre de freelance	49	29	-
SNE3	Nombre d'intérimaires	35	29	-
Développement des compétences				
SF1	Part de l'effectif moyen ayant participé à des évaluations régulières de performance et de l'évolution de carrière	84 % ⁽¹²⁾	84 % ⁽¹³⁾	77 %
SF2	Dont femmes	82 % ⁽¹²⁾	83 % ⁽¹³⁾	-
SF3	Dont hommes	85 % ⁽¹²⁾	84 % ⁽¹³⁾	-
SF4	Part de l'effectif moyen ayant bénéficié d'au moins une formation	100 %	98 %	100 %
SF5	Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur	14,3	14,2	18,8
SF6	Par femme	12,1	11,7	-
SF7	Par homme	15,9	16,1	-
	Part de l'effectif moyen ayant participé à des évaluations régulières des performances et de l'évolution de carrière, réparti par :	-	-	-
SF8	Contributeurs individuels	83 %	84 % ⁽¹⁰⁾	-
	Manager	90 %	89 % ⁽¹⁰⁾	-
	Manager de manager	83 %	83 % ⁽¹⁰⁾	-
	Nombre moyen d'heures de formation par :	-	-	-
SF9	Contributeur individuel	14,5	14,3	-
	Manager	14,0	16,5	-
	Manager de manager	11,3	9,3	-
SF10	Part des collaborateurs couverts par la Talent Review	90 %	77 %	-
Indicateurs clés de performance				
	YourVoice « Image et réputation de l'entreprise »	71 %	70 %	76 %
	Taux de rupture dans les 6 mois (sur les recrutements de l'année)	8 %	5 %	Non calculé
	Taux d'engagement des collaborateurs	62 %	60 %	65 %
	Part de collaborateurs commerciaux intégrés certifiés au minimum au niveau 1 pour les différentes offres qu'ils sont amenés à vendre	96 %	97 %	Non calculé
	Part de collaborateurs Customer Success certifiés pour les différentes solutions qu'ils sont amenés à supporter (plusieurs objectifs selon les profils)	98 %	76 %	Non calculé
	Part de couverture des postes clés par des plans de succession	6 %	Non calculé	Non calculé
	Nombre d'audits culturels et de gouvernances mis en œuvre à la suite d'acquisition(s) de l'année	N/A	N/A	N/A
	Taux d'avancement du plan d'action à la suite de l'audit initial	N/A	N/A	N/A
	Proportion d'ambassadeurs Lectra Way élus et onboardés sur l'effectif total	5 %	4 %	Non calculé
	Relais IA identifiés	Non calculé	N/A	N/A
	Champions IA formés	Non calculé	N/A	N/A
	Collaborateurs formés à l'IA BASIC	Non calculé	N/A	N/A
	Équipes dirigeantes mobilisées	Non calculé	N/A	N/A

(1) Ce nombre correspond à celui présenté en note 32.2 de la section Comptes consolidés du présent rapport.

02 – RAPPORT DE DURABILITÉ

N°	Indicateur	2025	2024	2023
(2)	Les collaborateurs inclus dans les instances dirigeantes du Groupe sont les membres du Comité exécutif, les <i>Senior vice presidents</i> et les <i>Vice presidents</i> .			
(3)	[(Rémunération moyenne annuelle brute des collaborateurs hommes - rémunération moyenne annuelle brute des collaborateurs femmes) / Rémunération moyenne annuelle brute des collaborateurs hommes] x100. Sont inclus dans la rémunération le salaire de base ainsi que la part variable théorique dépendant de l'atteinte d'objectifs. Sont exclus les avantages en nature, intéressement, participation et attribution d'options.			
(4)	Indicateur recalculé en tenant compte de la moyenne de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes à niveau hiérarchique égal dans chaque pays. Seuls les niveaux comptant au moins 6 femmes et 6 hommes ont été retenus. Les membres du Comité exécutif sont exclus.			
(5)	Rémunération totale annuelle du collaborateur le mieux rémunéré / Rémunération médiane annuelle de tous les autres collaborateurs			
(6)	Dans cette analyse, on entend par « salaire décent » les rémunérations supérieures au salaire minimal légal de chaque pays. Sont inclus dans la rémunération les salaires de base et variables dépendants de l'atteinte d'objectifs et exclus les avantages en nature, intéressements, participations, et attributions d'options. En l'absence de salaire de référence, l'étude s'est appuyée sur des sources externes, notamment l'institut Magellan.			
(7)	Le montant de la part variable est fonction de l'atteinte d'objectifs mondiaux, régionaux ou individuels.			
(8)	Le taux de fréquence (TF) est le nombre d'accidents avec arrêt de travail supérieur à un jour, survenus au cours d'une période de 12 mois par million d'heures de travail. Le taux de gravité (TG) représente le nombre de journées indemnisées pour 1 000 heures travaillées, c'est-à-dire le nombre de journées perdues par incapacité. Les taux de fréquence et de gravité du Groupe sont respectivement 6 fois et 22 fois inférieurs aux indicateurs moyens des entreprises françaises du même secteur (métallurgie) démontrant ainsi une exemplarité et maturité en prévention des risques (cf. rapport annuel 2024 de l'Assurance Maladie des risques professionnels, paru en novembre 2025)			
(9)	Cet indicateur est calculé en divisant le nombre de salariés ayant quitté l'entreprise au cours de la période de reporting par l'effectif total au 31/12 de la période de reporting précédente.			
(10)	Ces indicateurs de 2024 n'incluent pas Launchmetrics.			
(11)	Le Groupe fait appel à des ressources externes - « non-salariés », tant pour faire face à un surcroît d'activité industrielle que pour répondre à des besoins d'expertise technique spécifique, non disponible en interne. Le nombre de non-salariés a été calculé en comptabilisant les intérimaires et les freelances, en veillant à distinguer les intérimaires des employés sous contrat à durée déterminée. Les freelances pris en compte dans cet indicateur ont une présence d'au moins 50 % sur l'année et sont nommés dans leur contrat. Au total, cet indicateur affiche un effectif de 58 non-employés répartis à parts égales entre intérimaires et freelances.			
(12)	Ces indicateurs concernent les évaluations de performance effectuées en 2025 au titre de l'année 2024, sur l'ensemble du Groupe.			
(13)	Ces indicateurs concernent les évaluations de performance effectuées en 2024 au titre de l'année 2023 et n'intègrent donc pas les effectifs de Launchmetrics, dont l'acquisition n'avait pas été finalisée en 2023.			

02 - RAPPORT DE DURABILITÉ

2025		
Pays principaux	Effectif total SE8	Effectif moyen SE9
France	1 002	1 000
États-Unis	308	322
Chine	275	286
Italie	275	277
Roumanie	233	233
Espagne	117	114
Inde	89	84
Turquie	74	86
Allemagne	74	75
Mexique	59	62
Portugal	57	61
Royaume-Uni	50	50
Autres	277	298
Total	2 890	2 948

2025	Asie-Pacifique	Amériques	Europe, Moyen-Orient, Afrique	TextileGenesis	Launchmetrics	Dont France	Total
Effectif	361	388	1 639	73	429	1 002	2 890
Effectif en CDI	359	385	1 589	73	424	950	2 830
Effectif en CDD	2	3	50	-	5	42	60
<i>Effectif à plein temps</i>	<i>359</i>	<i>386</i>	<i>1 568</i>	<i>72</i>	<i>399</i>	<i>951</i>	<i>2 784</i>
<i>Effectif à temps partiel</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>71</i>	<i>1</i>	<i>30</i>	<i>51</i>	<i>106</i>

Régions	2025	2024	2023
Asie-Pacifique	361	520	438
Amériques	388	461	464
Europe, Moyen-Orient, Afrique	1 639	2 017	1 676
TextileGenesis	73	0	0
Launchmetrics	429	0	0
Total	2 890	2 998	2 578

Protection sociale

L'exigence de la publication S1-T1 relative à la protection sociale faisant l'objet de dispositions transitoires, le Groupe n'a pas encore rassemblé les informations nécessaires pour y répondre.

3.4 Consommateurs et utilisateurs finaux – ESRS S4

Le Groupe s'engage à respecter les droits des consommateurs et des utilisateurs finaux en alignant ses politiques sur des instruments internationalement reconnus, tels que les principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail ainsi que les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

Aucun cas de non-respect n'a jamais été signalé au sein du Groupe.

3.4.1. Les solutions Lectra au service de la responsabilité sociale des utilisateurs et clients

Des équipements sûrs et faciles d'utilisation améliorant les conditions de travail des utilisateurs

Le Groupe s'attache à rendre ses équipements sûrs et accessibles afin d'améliorer les conditions de travail des utilisateurs finaux.

Le Groupe s'appuie également sur un travail poussé sur l'ergonomie et la facilité de manipulation, avec une interface utilisateur en plusieurs langues, accessible aux non-voyants et utilisable par les illettrés grâce à des pictogrammes.

→ Politique de sécurité des équipements pour les utilisateurs

Lectra développe des équipements dotés de systèmes de sécurité particulièrement performants et intègre la conformité dès la conception de la machine en collaboration avec les équipes R&D.

La capacité d'innovation des équipes s'est notamment traduite par l'obtention fin 2023 de la certification « CE de type » (Composant de sécurité) de la commande moteur de tous les futurs systèmes. Elle garantit qu'un composant est développé de manière conforme aux différentes normes de sécurité, et récompense deux années de travail en collaboration avec l'INERIS sur la conception de cette commande, faisant ainsi de Lectra le premier fabricant d'équipement à l'obtenir. Cette nouvelle commande intègre des radars de détection des opérateurs, assurant des arrêts immédiats en cas de comportements inadaptés. Ce système, qui améliore encore les performances des dispositifs de sécurité antérieurs, est fourni soit en standard, soit en option sur la plupart des équipements mis sur le marché depuis 2018.

Ces dispositifs de sécurité intégrés sont complétés par l'accompagnement des experts techniques de Lectra. Ceux-ci 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 du Groupe. 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 également réalisé par les experts techniques de Lectra.

Les organismes de contrôle sont unanimes sur la conformité et la sécurité des équipements Lectra. Certifiés selon différentes réglementations, ils peuvent être exportés sur tous les continents. Tous sont conformes à la directive machine européenne 2006/42/CE et sont accompagnés d'une déclaration de conformité CE.

La politique de conformité des équipements Lectra, sous la supervision de la Directrice durabilité, garantit la conformité de tous les équipements développés par Lectra en étant attentif aux évolutions normatives. Sur la base d'une analyse de risques menée sur chaque prototype, les équipes conformité et R&D travaillent pour chaque projet dès la phase de design, en orientant les choix techniques pour garantir la sécurité et minimiser le risque pour l'utilisateur. Différents tests techniques accompagnent les choix de conception : sécurité électrique, consommations, températures, débit et pression, mesures des champs électromagnétiques et bruit. La sécurité laser est assurée par des formations spécifiques pour le personnel compétent et des responsables dédiés.

Les remontées clients sur les sujets de sécurité sont traitées par l'équipe conformité, qui préconise aux équipes R&D des suggestions d'améliorations lors des projets d'évolution des gammes à venir. Ces



préconisations font l'objet d'études de faisabilité avant leur mise en œuvre.

L'objectif de cette politique de sécurité est de maintenir l'excellence en matière de conformité en conservant 100 % des équipements conçus conformes à la directive machine CE.

Traçabilité et respect des droits humains dans la chaîne d'approvisionnement des clients

→ Traçabilité de la chaîne d'approvisionnement

Grâce à son offre TextileGenesis, le Groupe permet une traçabilité digitale et collaborative, couvrant tous les niveaux de la chaîne de valeur de ses clients (des producteurs de fibres aux marques).

La solution repose sur un système de "token" (*fibercoins*) créé à l'origine par le producteur, validé par une IA et des consortiums industriels, garantissant l'authenticité et la non-duplication des transactions. Cette approche collaborative facilite la remontée d'informations sur les pratiques sociales des fournisseurs, y compris les plus éloignés (tiers inférieurs), là où les risques de non-respect des droits humains sont les plus élevés.

TextileGenesis simplifie le partage de données, accélère l'accès aux informations sur les transactions et permet une gestion plus juste des responsabilités de conformité sociale.

→ Gestion des risques sociaux et conformité réglementaire

La solution permet également aux marques de s'assurer plus facilement du respect des réglementations sociales et d'adapter la gestion de leurs risques sociaux selon les zones géographiques et les pratiques locales.

Elle favorise une répartition équitable des responsabilités de conformité sociale entre les différents niveaux de la chaîne, ce qui est essentiel pour garantir le respect des droits du travail et des droits humains.

→ Collaboration avec des organismes de certification

TextileGenesis intègre les organismes de certification à chaque étape, permettant à la marque de visualiser les audits sociaux et la régularité des contrôles de ses fournisseurs.

→ Visibilité et transparence sur les conditions de travail

TextileGenesis se distingue par ses partenariats avec les producteurs de fibres et les organismes de standardisation, ce qui facilite l'authentification des pratiques sociales et la lutte contre la fraude documentaire.

Les solutions Lectra comme TextileGenesis mais aussi Kubix Link permettent la collecte et le partage d'informations sur les conditions de travail, la conformité aux droits humains et la traçabilité sociale à chaque étape du cycle de vie du produit.

→ Soutien à la transformation sociale de la filière

Lectra accompagne la montée en compétence des acteurs de la chaîne de valeur, encourage la collaboration entre les différents intervenants (marques, fournisseurs, organismes de certification) et favorise l'adoption de pratiques sociales responsables.

L'innovation collaborative et l'intégration de l'expertise sectorielle permettent de répondre aux défis sociaux spécifiques à chaque segment du marché.

Ainsi, Valia Fashion permet également l'amélioration de la transparence et du suivi des opérations de production, permettant de mieux contrôler les conditions de travail dans les ateliers.

3.4.2. Dialogue avec les clients

Communication aux clients des informations sur l'utilisation des produits et services

Lectra s'engage à fournir à ses clients des informations pertinentes sur l'utilisation de ses produits et services à travers divers canaux, en particulier grâce à de la documentation technique adaptée aux utilisateurs et traduite dans l'ensemble des langues et grâce au portail MyLectra. Ce dernier ouvre aux utilisateurs un accès centralisé à une multitude de ressources, y compris des notices d'équipement, des tutoriels vidéo, et des guides d'utilisation.

→ MyLectra : le portail unique d'accès à l'information

Le portail MyLectra représente une avancée significative dans l'interaction entre Lectra et ses clients. Son centre de connaissances permet aux utilisateurs d'accéder facilement à la documentation, aux guides d'utilisation et aux FAQ, favorisant ainsi l'autoformation et la résolution rapide des problèmes.

En matière de support technique, MyLectra offre un point de contact direct avec le centre d'expertise. Les utilisateurs des solutions Lectra ont ainsi la possibilité de soumettre et suivre leurs demandes d'assistance en temps réel, ce qui renforce la transparence et la confiance. Un support est disponible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, garantissant une aide accessible à tout moment.

La gestion des opérateurs est simplifiée pour les administrateurs des clients, notamment pour contrôler les droits d'accès, afin d'assurer une utilisation optimale et sécurisée des outils.

De plus, MyLectra facilite la planification des mises à jour logicielles (deux nouvelles versions par an), minimisant ainsi les interruptions de service. Enfin, son interface conviviale se traduit par une navigation aisée, y compris pour les utilisateurs les moins expérimentés.

Par ailleurs, Lectra maintient une base de connaissances exhaustive sur son site internet (<https://www.lectra.com/fr>). Les clients y trouvent des informations sur les produits, des guides d'utilisation et des FAQ. Cette plateforme en ligne leur permet ainsi d'accéder facilement à des ressources précieuses pour résoudre des problèmes courants ou approfondir leur compréhension des solutions proposées. Ils accèdent également aux informations sur les mises à jour de produits, ce qui garantit leur information permanente sur les dernières fonctionnalités et améliorations.

Certaines offres Lectra comme Kubix Link, TextileGenesis et Launchmetrics ont leur propre bibliothèque documentaire hébergée directement sur leurs solutions respectives.

TextileGenesis et Launchmetrics ont par exemple des chatbots intégrés pour la remontée des questions. En cas de problème simple, ce dernier peut être résolu directement via ce chat. Pour des problèmes plus complexes, ils sont escaladés aux équipes compétentes (le plus haut niveau étant en général les développeurs pour des problèmes techniques).

TextileGenesis possède un système de notifications qui prévient les utilisateurs lorsque de nouvelles fonctionnalités sont déployées sur la plateforme. Launchmetrics propose des webinaires mensuels à tous ses clients, enregistrés et disponibles par la suite dans la bibliothèque documentaire. Pour Kubix Link, des formations poussées et adaptées aux besoins du client sont dispensées aux utilisateurs lors de la phase d'implémentation qui dure en général entre quatre et cinq mois. L'ambition est de rendre le client le plus autonome possible sur la solution durant cette phase, et en cas de problème, le *Customer Success Manager* est le point de contact principal.

→ Des équipes de Customer Success managers renforcées

Les équipes *Customer Success* jouent un rôle important dans la communication directe avec les clients. Si les consultants, les formateurs et les techniciens de terrain sont essentiels dans cette démarche d'information, les *Customer Success Managers* (CSM)

jouent désormais un rôle clé dans l'établissement de relations de confiance avec les clients, en les aidant à comprendre et à maximiser l'adoption des produits. Ils fournissent des conseils proactifs sur l'utilisation des solutions et identifient les opportunités d'amélioration. Pour les solutions Kubix Link, TextileGenesis et Launchmetrics, différentes équipes de *Customer Success Managers* sont dédiées. Ils sont formés aux spécificités de leur solution afin de la maîtriser du mieux possible et pouvoir accompagner le client au plus près de son besoin. Les équipes du *Customer Success* historique Lectra centralisent un certain nombre de bonnes pratiques, de process et d'outils entre ces différentes équipes réparties par solutions, afin d'apporter une cohérence globale dans l'expérience client Lectra.

Pour les solutions de découpe, les formateurs et consultants de Lectra proposent des sessions de formation adaptées, garantissant leur bon équipement et leur parfaite connaissance de leur technologie pour en tirer le meilleur parti. Selon leurs préférences, ces sessions peuvent être organisées en ligne ou sur site. Autant d'initiatives qui renforcent la relation client et soutiennent l'adoption réussie des technologies Lectra.

Traitement des remontées clients et incidents

Pour établir des relations durables et de confiance avec les clients, leur satisfaction est essentielle.

L'excellence de service est centrale pour Lectra, c'est pourquoi une procédure de gestion des incidents, des remontées et des réclamations a été mise en œuvre depuis de nombreuses années, conçue pour être réactive, structurée et transparente, applicable à toutes les solutions Lectra, qu'il s'agisse d'équipements de découpe ou de logiciels, en mode SaaS ou sur site.

En fonction des solutions proposées par le Groupe, pour faciliter la remontée d'incidents, plusieurs points d'entrée sont accessibles aux clients :

- téléphone : le centre d'expertise est accessible via un numéro d'accès unique par pays ;
- e-mail : une adresse e-mail dédiée pour entrer en contact avec le centre d'expertise ;
- contacts terrain : des équipes terrain sont réparties sur l'ensemble des territoires commerciaux de Lectra (formateurs, consultants, techniciens) et disponibles pour assistance ;
- portail MyLectra : les clients peuvent ouvrir des cas directement via le portail numérique mis à leur disposition ;
- saisie depuis leur équipement : les opérateurs peuvent signaler des incidents directement à partir de leur équipement depuis la salle de découpe ;
- sur les solutions TextileGenesis, Launchmetrics, et Kubix Link, les chatbots sont utilisés pour permettre aux clients d'ouvrir une demande.

Lorsqu'un incident client est ouvert, sa prise en charge par les équipes *Customer Success*, est immédiate.

Leur support technique est organisé en plusieurs niveaux :

- pour les demandes par téléphone, un *welcome desk* prend en charge les appels, offrant une assistance multilingue ;
- les incidents, quel que soit leur point d'entrée, sont enregistrés dans un outil de ticketing et suivent un processus d'escalade selon la complexité de la demande du client ;
- les 12 centres d'expertise de niveau 1, répartis dans le monde au plus près des clients, gèrent environ 80 % des cas entrants, s'engageant à fournir une première réponse dans les 4 heures dans la langue de l'utilisateur ;
- pour les problèmes plus complexes, les cas sont transférés à des experts produits, travaillant en étroite collaboration avec les équipes R&D. En cas de problème technique sur une offre

02 – RAPPORT DE DURABILITÉ

logicielle par exemple, la demande est remontée jusqu'aux équipes de développeurs ;

- Lectra dispose en complément d'équipes de techniciens sur le terrain, prêtes à intervenir directement chez le client lorsque le problème sur un équipement de découpe ne peut être résolu à distance.

En complément, les équipements de la salle de coupe Lectra sont connectés et peuvent générer des alertes techniques par un autodiagnostic permanent de leur capacité de production :

- mode prédictif : les équipements détectent automatiquement des incidents, et génèrent des alertes directement auprès des centres techniques, qui prendront le relais dans l'analyse et la résolution des incidents ;
- mode préventif : les équipements génèrent automatiquement des demandes de maintenance, entraînant l'ouverture automatique d'ordres de travail pour les techniciens sur le terrain.

Afin d'identifier les améliorations possibles du service offert aux clients, leur satisfaction est évaluée à travers l'enquête annuelle et celles effectuées après la résolution d'incidents. Celles-ci

permettent de mesurer la satisfaction client, grâce à deux indicateurs :

- le *Net Promoter Score* ou score de recommandation (NPS) : 20 en 2025, (en hausse de 3 points par rapport à 2024) ;
- le CSAT (taux de satisfaction clients) : 62 % en 2025 (similaire à 2024)

Des indicateurs CSAT spécifiques à TextileGenesis et Launchmetrics sont calculés :

- CSAT TextileGenesis : 79 %
- CSAT Launchmetrics : 94 %

Cette approche proactive permet de travailler main dans la main avec les clients pour s'assurer de leur satisfaction, mais aussi de garantir la qualité des solutions Lectra, avec l'objectif de les optimiser au plus près de leurs besoins et de leurs demandes.

Lectra a également des équipes dédiées à l'amélioration de l'expérience utilisateur pour ses solutions : elles étudient en profondeur tous les parcours client possibles (y compris pour des personnes vulnérables), et travaillent ensuite de manière itérative avec les équipes *marketing* produit et R&D pour concevoir et développer les offres en fonction des besoins recueillis. Lectra veille ainsi à fournir la meilleure expérience possible pour tous les utilisateurs de ses solutions et valoriser son image de marque.

4. Conduite des affaires

4.1 Impacts, risques et opportunités matériels en termes de conduite des affaires

IRO	ESRS/Thème	Type d'IRO	Localisation dans la chaîne de valeur			Horizon temporel	Description
			Amont	Activités propres	Aval		
Protection de la propriété intellectuelle des clients face au risque de cyberattaques	G1	Impact négatif			✓		Afin de protéger les données des clients, quelle que soit leur nature, les différentes offres se doivent de proposer les meilleures garanties en termes de cybersécurité.
Cyberattaque contre les systèmes d'information de Lectra	G1	Risque		✓			La cybersécurité représente également un risque pour le Groupe, qui doit lui aussi protéger ses systèmes internes d'information des tentatives d'intrusion et de vol de données.
Intégration et collaboration à la suite des acquisitions	S1 Conditions de travail	G1 Risque		✓	✓		Ce risque est abordé dans le chapitre « social » en traitant la partie liée à la bonne intégration des collaborateurs des sociétés acquises. Dans le présent chapitre « conduite des affaires » est traité le mode de gouvernance et les processus mis en place pour gérer cette croissance externe.
Une éthique sans compromis qui favorise la confiance des parties prenantes	G1	Impact positif	✓	✓	✓		Le strict respect des normes éthiques les plus rigoureuses constitue une priorité non négociable pour Lectra depuis de nombreuses années. Ainsi Lectra demande à ses fournisseurs et partenaires la même exemplarité sur les principes éthiques.
La traçabilité, levier de transparence pour la filière textile et cuir	E5 S4 Inclusion sociale des utilisateurs finaux	G1 Impact positif			✓		Principalement pour ses clients dans le secteur de la mode, Lectra offre la possibilité de connaître l'origine exacte des matières achetées et sa traçabilité depuis la fibre de tissu jusqu'au vêtement final, grâce à sa solution TextileGenesis : authentification des matières durables, transparence sur les conditions de travail, gouvernance de la supply chain. Cet IRO, y compris sur le sujet éthique, est développé dans les chapitres précédents Environnement et Social (S4).
Transformation des équipes commerciales et relation clients	S1 G1 Spécifique Lectra	Risque		✓			Représente un risque pour le Groupe, car une maîtrise insuffisante des nouvelles solutions liées à l'Industrie 4.0 par les équipes pourrait compromettre la capacité du Groupe à atteindre ses objectifs. Ce sujet est principalement traité dans le présent chapitre « conduite des affaires ». Néanmoins la gestion des compétences et la formation de ces équipes commerciales relèvent de la politique Ressources Humaines décrite dans le chapitre précédent.
L'intelligence artificielle comme opportunité stratégique pour créer de la valeur	G1 Spécifique Lectra	Opportunité		✓	✓		L'intelligence artificielle est considérée comme un levier stratégique pour créer de la valeur : elle permet aux offres Lectra de renforcer leur capacité à aider les clients sur leur performance économique, environnementale et sociale.

Légende

Court terme	
Moyen terme	
Long terme	

4.2 Gouvernance

4.2.1. Gouvernance de la conduite des affaires

Instances encadrant la conduite des affaires

Un Comité éthique, qui dispose de l'expertise appropriée, regroupe le Président-Directeur général, la Secrétaire générale (qui agit en tant que *Compliance officer*), la Directrice durabilité, le Responsable conformité et, selon la nature de l'alerte, le membre du Comité exécutif concerné ou le Responsable local des ressources humaines. Il examine chaque alerte, engage toute investigation et décide des suites à donner, y compris des sanctions pouvant aller jusqu'au licenciement ou à des poursuites judiciaires, lorsque cela s'avère nécessaire.

Code éthique



Le Groupe a développé au fil des ans une culture forte fondée sur la loyauté des pratiques et le respect de valeurs cardinales (intégrité, probité et transparence) dans ses interactions avec chacune de ses parties prenantes. 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 d'une plainte dans ce domaine.

Depuis 2018, un dispositif anticorruption robuste a été mis en œuvre. Cet engagement au profit de l'éthique des affaires est formalisé notamment à travers trois outils :

- le Code de conduite ;
- le dispositif d'alerte interne ;
- le programme annuel de communication interne et de formation à l'éthique des affaires.

Ces dispositions ont été élaborées parallèlement à une cartographie des risques spécifiques à la corruption réalisée par un prestataire externe. Celle-ci a été revue par un cabinet de conseil externe avec le concours d'un avocat spécialisé fin 2022 et a permis d'identifier les axes d'amélioration. Une mise à jour de cette cartographie a été réalisée en 2025.

L'éthique ne pouvant néanmoins être restreinte au seul monde des affaires, il a été décidé, dans le cadre de la feuille de route de durabilité 2023-2025, d'étendre son périmètre à d'autres domaines, par l'élaboration d'un Code éthique général. Validé depuis fin 2024, il s'appuie également sur les règles culturelles promues par le *Lectra Way*, et a été diffusé en novembre 2025 auprès de l'ensemble des équipes du Groupe.

Ce Code éthique, préfacé par le Président-Directeur général, formalise la politique du Groupe autour de ses principes fondamentaux, telles l'intégrité et l'éthique des affaires, qui guident l'ensemble de ses interactions quotidiennes. Il intègre également son engagement pour le respect de l'environnement et la promotion de sa responsabilité sociale, en incluant la protection des droits des collaborateurs et, plus largement en veillant à ce que ses pratiques n'aient aucun impact négatif sur les droits humains.

Trois dynamiques sous-tendent ce code :

- Lectra s'engage ;
- Lectra demande à ses collaborateurs de s'engager ;
- Lectra demande à ses partenaires de s'engager : ce dernier axe assurant la prise en compte des principes décrits sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

En outre, le Code éthique consacre le rôle et la composition du Comité éthique, ainsi que du dispositif d'alerte.

Concernant la méthodologie de suivi pour créer ce code, les principes et valeurs déjà consacrés au sein du Groupe ont constitué une première base, complétée par une étude comparative du marché, croisée avec les requêtes des partenaires. Des orientations concrètes ont ainsi pu être soumises aux membres du Comité de durabilité et du Comité exécutif. Ceux-ci en ont tiré la liste de principes retenue pour le Code éthique.

→ Mise en application progressive du Code éthique

En complément de la diffusion générale du nouveau Code éthique, un plan de déploiement dans chaque pays en fonction des obligations contractuelles et des contraintes réglementaires locales a été défini jusqu'à fin 2026. Avec l'appui des responsables ressources humaines locaux ce code entre en application officiellement dans chaque pays, remplaçant le Code de conduite actuellement en vigueur.

Gestion des alertes

Le dispositif d'alerte répond à l'exigence faite aux entreprises de permettre à tout collaborateur ou partie prenante externe de dénoncer des faits illicites. Son périmètre excède désormais celui de la lutte contre la corruption et le trafic d'influence, et plus globalement toute situation contraire à l'ancien Code de conduite. Il couvre tout crime ou délit et toute violation grave aux principes et valeurs du Code éthique.

Le cabinet Deloitte gère la plateforme de recueil des signalements. Chaque collaborateur ou partie prenante externe ayant connaissance de faits susceptibles de faire l'objet d'une alerte peut les signaler de manière confidentielle ou anonyme.

Une alerte est remontée durant l'exercice 2025 via la plateforme. Une enquête a été diligentée, donnant lieu à une faute avérée et sanctionnée au regard des faits indiqués, au travers d'entretiens individuels des parties concernées, d'éléments matériels tels que fichiers ou courriels, et selon examen final par le Comité éthique.

Lectra n'a enregistré aucun incident de corruption en 2024, et en a enregistré un en 2025, qui a été sanctionné.

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. Celui-ci présente l'intégralité des documents : Code éthique, procédure d'alerte et informations pratiques. En parallèle un module de formation en ligne obligatoire pour tout nouvel arrivant, complété dès le dernier trimestre 2025 par des modules complémentaires à destination de certains métiers les plus exposés, sont déployés afin de s'assurer de la bonne compréhension de l'éthique des affaires par l'ensemble des collaborateurs.

Ces formations ont pour principaux objectifs de préciser en quoi consistent la corruption et le trafic d'influence, de connaître les sanctions que cela peut engendrer et les obligations de chaque collaborateur, de savoir comment exprimer ses préoccupations ou signaler des situations à risque, de les reconnaître, de les éviter, et de savoir comment, face à elles, réagir.

Chaque année, un programme de formation initiale ou de recyclage complète cette sensibilisation. En 2025, 87 % des nouveaux collaborateurs en ont bénéficié.

02 – RAPPORT DE DURABILITÉ

En raison de l'élargissement du Code éthique, un ensemble de formations déjà effectuées sur d'autres thématiques (protection des données, cybersécurité, durabilité), désormais inscrites en tant que principes au sein dudit code, permettent d'étendre d'ores et déjà la

couverture à leurs enjeux. Les autres principes nouvellement décrits sont couverts progressivement via la mise en place de formations dédiées à chaque sujet (lutte contre le harcèlement, non-discrimination...).

Indicateurs clés

N°	Indicateur	2025	2024	2023
GCO1	Nombre de condamnations pour violation des lois anti-corruption	0	0	0
GCO2	Nombre d'amendes pour violation des lois anti-corruption	0	0	0
GCO3	Nombre d'incidents au code de conduite	1	0	0
GCO4	Nombre de sanctions prises contre des collaborateurs pour des incidents de corruption	1	0	0
GCO5	Pourcentage de collaborateurs présents au 31/12 qui ont reçu au moins une formation sur l'éthique	80 %	79 %	96 %
GCO6	Pourcentage de collaborateurs présents au 31/12 couverts par le déploiement légal du code éthique	48 %	-	-

4.2.2. Focus : gouvernance des achats responsables



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 adapté ses clauses contractuelles, pour en renforcer les garanties éthiques.

Mise en œuvre entre 2020 et 2023, la redéfinition des relations contractuelles avec le réseau d'agents a contribué notamment à harmoniser et renforcer ses exigences en matière d'éthique, et à homogénéiser ses pratiques partout dans le monde. Les contrats avec ces agents intégreront dès 2026 la dimension plus large du Code éthique, qui se substitue au Code de conduite.

Politique d'achats responsables

Dans le cadre du déploiement de sa stratégie 4.0, Lectra s'appuie sur un solide réseau de fournisseurs : ceux-ci jouent un rôle essentiel dans sa réussite. Avec eux, le Groupe partage des pratiques équitables, tout en construisant des relations durables et équilibrées. Les activités d'achats sont pilotées par des équipes spécialisées, avec des processus formalisés garantissant un haut niveau de performance globale, du sourcing des produits ou services de la commande à la livraison.

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

Dans cette approche, le Groupe a rédigé dès 2011 une charte des achats responsables. Celle-ci décline sa politique de durabilité auprès de ses fournisseurs et prestataires, au travers de différents engagements, notamment :

- la sélection des fournisseurs innovants en tenant compte des coûts globaux ;
- la promotion de la sous-traitance locale ;
- la construction de relations de confiance durables ;
- la garantie de l'équité financière ;
- la demande 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 humains.

Une nouvelle étape a été franchie en novembre 2021, avec la signature, par Lectra, de la charte RFAR (Relation Fournisseurs & Achats Responsables) formalisée par le Médiateur des entreprises et le Conseil National des Achats (CNA). Par cet acte, le Groupe démontre son souci d'exemplarité en adhérant aux dix engagements du document et officialise son inscription 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 et celui des enfants, ainsi que de veiller au respect des droits humains et des dispositions légales applicables en matière de salaire minimum, d'hygiène, de santé et de sécurité.

Cette charte a laissé place en 2022 à un nouveau document : la Charte des Achats Responsables et Durables : une évolution destinée à étendre et approfondir les engagements du Groupe en continuant de les partager avec ses fournisseurs. La nouvelle charte précise ses objectifs à leur égard ainsi que le niveau de conformité attendu de leur part et de celle de leurs partenaires, avec un suivi d'indicateurs. Son déploiement a débuté en 2023 et, fin 2025, 90 % des achats⁽³⁵⁾ s'inscrivent dans le cadre de cette charte.

Évaluation des fournisseurs

En 2025, Lectra a renforcé sa démarche d'achats responsables en déployant la plateforme EcoVadis pour évaluer et piloter son panel de fournisseurs. L'outil mesure le risque RSE sectoriel et le risque pays (niveau 1) pour l'ensemble des fournisseurs actifs, industriels et indirects, et permet de définir des actions proportionnées — demandes de preuves, accompagnement ou plans correctifs — en fonction de la criticité des risques identifiés. Pour aller plus loin, les principaux partenaires ont été sollicités via des questionnaires permettant d'évaluer leur démarche RSE (niveau 2). Enfin, les fournisseurs industriels jugés les plus critiques ont été invités à remplir un questionnaire plus complet et approfondi sur les 4 volets : environnement, social et droits de l'homme, achats responsables et éthique (niveau 3).

À fin 2025, près de 100 % des fournisseurs du Groupe ont été intégrés et pré-évalués sur leurs risques par la plateforme (niveau 1), à l'exception des fournisseurs indirects des filiales.

7 % des fournisseurs industriels ont reçu une demande d'évaluation de niveau 2 ou de niveau 3. 10 % d'entre eux ont finalisé leur évaluation EcoVadis niveau 3 en ligne.

De plus, dans le cadre de la certification « FSC⁽³⁶⁾ Chaîne de contrôle » des audits sont réalisés annuellement afin d'évaluer le respect des critères chez les fournisseurs du Groupe.

(35) Comprend les achats industriels du Groupe entier et les achats transverses de Lectra SA.

(36) FSC: Forest Stewardship Council

Objectifs

Le Groupe souhaite améliorer sa connaissance de l'ensemble de ses fournisseurs sur les sujets de durabilité.

Objectif fournisseurs industriels :

- sensibilisation des fournisseurs aux sujets durabilité ;
- évaluation de la maturité des sujets durabilité de 25 % des fournisseurs industriels d'ici fin 2028 (plusieurs supports d'évaluation peuvent être utilisés : Ecovadis niveau 2 ou 3, questionnaire Lectra, audit...).

Objectif fournisseurs indirects :

- poursuite du déploiement de la Charte des achats responsables et durables auprès des fournisseurs Achats transverses de Lectra SA et auprès des principaux fournisseurs des Achats transverses des autres entités du Groupe (hors TextileGenesis et Launchmetrics) contribuant à l'offre Lectra ;
- évaluation des risques globaux via Ecovadis IQ Plus (minimum Niveau 1) des fournisseurs Achats transverses Lectra SA et des fournisseurs Achats transverses des autres entités du Groupe (hors TextileGenesis et Launchmetrics) contribuant à l'offre Lectra.

Indicateurs clés

- Pourcentage d'achats couverts par la charte d'achats responsables : 90 %
- Pourcentage d'acheteurs formés aux achats responsables : 63 %



4.2.3. Gouvernance des acquisitions

Lectra a réalisé sa première acquisition majeure en 2004 avec Investronica, alors son concurrent.

L'importance de la croissance externe, via des acquisitions et partenariats, a été remise au cœur de sa stratégie à l'occasion de sa feuille de route stratégique 2017-2019 et des suivantes.

Dès 2018 avec l'acquisition de Kubix Link, puis avec celles les années suivantes de Retviews, Gerber Technology, Neteven, Gemini, Glengo Teknoloji, TextileGenesis, Lectra Suzhou et Launchmetrics, l'ambition a été double : étendre l'empreinte de Lectra au sein de la chaîne de valeur de la mode et du textile, construire ou accéder à des expertises et des technologies qu'elle ne possédait pas. L'innovation interne demeure au cœur de la stratégie de Lectra, et cette croissance externe permet de la compléter efficacement.

Afin de cadrer et d'accompagner au mieux ces acquisitions et partenariats, une méthodologie et une gouvernance ont été mises en place par l'équipe *Corporate development*. Ainsi, un projet de croissance externe se découpe en plusieurs phases :

1. le *screening* ;
2. la *due diligence* et la négociation ;
3. l'intégration : plan et gouvernance ;
4. l'après-intégration.

Cette démarche s'appuie sur les règles communes en matière de fusion et acquisition, adaptées au contexte du Groupe, notamment les particularités du marché de la mode, la nature et l'expertise des équipes, la couverture géographique et les impératifs liés au statut d'entreprise cotée.

Screening

Le *screening* est la phase de sélection. Objectif : identifier des cibles potentielles pour leur acquisition ou un partenariat. Sont alors évalués leur compatibilité avec Lectra, leur positionnement dans la chaîne de valeur de la mode ou du textile, et, enfin, comment leur activité fait écho aux enjeux des clients. Cette mission de recherche est menée

par l'équipe Innovation. Elle classe et contacte les cibles potentielles, effectue une analyse initiale et décide de la poursuite éventuelle du projet en fonction de critères précis tels que la taille de la cible, ses expertises métier et technologique, les marchés sectoriels sur lesquels elles opèrent, son chiffre d'affaires, sa rentabilité, ou encore sa couverture géographique.

Ainsi, une liste clairement identifiée de cibles d'acquisitions et de partenariats est régulièrement mise à jour et, parmi celles-ci, certaines sont présentées au Président-Directeur général et au Directeur général adjoint, en vue d'aller plus loin. Si ces deux derniers, après échange avec les fondateurs de la cible, le souhaitent, une nouvelle phase s'enclenche : la *due diligence*.

Depuis 2020, l'équipe Innovation a étudié plus de 370 sociétés afin d'identifier lesquelles d'entre elles pouvaient représenter des opportunités d'acquisitions ou de partenariats pour Lectra.

Due diligence et négociation

La *due diligence* est la phase de conduite des évaluations approfondies de la cible pour s'assurer qu'elle répond aux critères stratégiques, financiers et opérationnels du Groupe. Afin de pouvoir sereinement réaliser ces analyses, les parties se mettent d'accord sur une période d'exclusivité de négociation. Cette étape est pilotée par l'équipe *Corporate development*, en étroite collaboration avec les équipes finance et juridique, un cabinet d'avocats sélectionné à cet effet et, le cas échéant, un cabinet de conseil financier. Une *virtual data room* (espace web sécurisé pour transactions financières) est alors ouverte afin de recueillir et analyser les données clés de la cible.

À tout moment, Lectra peut décider de façon unilatérale de mettre fin à la *due diligence*. Chaque société est alors libérée de ses obligations.

Durant la *due diligence*, le projet d'acquisition est présenté à plusieurs groupes de personnes parmi lesquelles le Comité stratégique ainsi que le Comité Social et Économique afin de recueillir leurs avis.

En conclusion, le Conseil d'administration de Lectra – sur la base des accords définitifs négociés – donne ou non son accord final pour passer à l'étape de la signature dénommée « *signing* ». À son issue, des formalités légales et financières d'usage doivent le plus souvent être réalisées par les deux parties. Ce n'est qu'une fois ces formalités achevées que la dernière étape, dénommée « *closing* », entérine définitivement l'alliance entre Lectra et la cible.

Intégration : plan et gouvernance

→ Plan d'intégration

Lorsque le Groupe s'engage dans une prise de participation majoritaire au sein d'une société, la première étape consiste au développement d'un plan d'intégration qui définit et formalise pourquoi et comment la société sera intégrée en son sein : ce dernier est développé par l'équipe *Corporate development*, puis validé par le Président-Directeur général et le Directeur général adjoint, et enfin par les dirigeants de la société acquise.

Chaque plan d'intégration est personnalisé et adapté en fonction de la société, de sa taille, de sa maturité et des raisons ayant motivé l'alliance : *business*, produit et/ou technologie. Il précise, pour chaque équipe :

- les objectifs poursuivis dans le cadre de l'intégration ;
- le périmètre laissé à la main de la société versus celui à la main de Lectra ;
- les activités devant être réalisées par chaque équipe ;
- les livrables attendus par activités avec les délais ;
- les personnes de la société et de Lectra, responsables de l'atteinte des objectifs et de la réalisation des activités associées ;
- les aspects pour lesquels une intégration est obligatoire (financiers et légaux notamment) et quels sont ceux qui restent optionnels, du fait que Lectra soit une entreprise cotée.

02 – RAPPORT DE DURABILITÉ

La transparence entre les équipes est essentielle à l'alignement, lorsqu'il est nécessaire, des processus métiers, des systèmes et des technologies pour créer un cadre opérationnel unifié et rendre possibles la continuité des activités et la création de synergies commerciales, produits, financières, etc., entre Lectra et la société acquise.

L'intégration en elle-même connaît plusieurs temps :

1. le *kick off* d'intégration, réunion de l'ensemble des équipes et personnes participant à l'intégration pour découvrir les détails de son plan ;
2. le *discovery* : période d'échange généralement de 3 mois entre les équipes sur leurs modes opératoires et leurs processus pour une compréhension éclairée, identifier les tenants et aboutissants, et ainsi mieux conduire leurs activités ;
3. la première phase d'intégration, avec la conduite et réalisation des premiers objectifs du plan, couvrant un certain nombre d'activités à réaliser sur une période de 9 à 12 mois ;
4. la deuxième phase d'intégration, aussi appelée *build-up*, avec la continuité des objectifs existants, et la définition de nouveaux à atteindre sur une période de 12 à 18 mois.

→ Gouvernance

Une gouvernance propre à chaque intégration est mise en place, afin d'assurer son bon déroulement dans la durée en prenant en considération les spécificités organisationnelles de la société acquise.

Des organes de gouvernance de Lectra (listés ci-après) interviennent dans l'intégration d'une société de taille moyenne (par exemple : Launchmetrics). Pour l'intégration d'une *start-up*, certains ne jouent pas nécessairement un rôle. Aussi, d'une intégration à une autre, la fréquence et les personnes participant aux organes de gouvernance peuvent varier et comprendre :

1. le Conseil d'administration de la société acquise ;
2. un Comité de pilotage d'intégration : rendant compte auprès du Président-Directeur général, du Directeur général adjoint et des dirigeants de la société des avancées de l'intégration, points de blocage, actions correctives et arbitrages à réaliser ;
3. un Comité de pilotage *business* : garantissant la définition des priorités commerciales et marketing ainsi que leurs arbitrages, en fonction du *portfolio* produit, des zones géographiques et enjeux pour ces équipes ;
4. un Comité de pilotage *offer* : pour les priorités produits et technologiques, la gestion des données et leurs arbitrages en fonction des feuilles de route, qui regroupe des équipes *Product marketing*, *Product management* et R&D ;
5. des canaux d'intégration dits *Streams*, regroupant les personnes en responsabilité et en contribution dans la société et chez Lectra, les *Streams* sont au nombre de 10 : *business*, *marketing* et communication, *Customer Success*, produit, R&D, informatique, cybersécurité / durabilité, ressources humaines, légal et finance.
6. un Comité de pilotage opérationnel dit « *Integration Task Force* », réunissant à une fréquence régulière toutes les personnes impliquées dans les *Streams* pour un alignement global et une mise en visibilité des activités transversales à plusieurs *Streams*.

Phase de post-intégration

Durant la phase de post-intégration, la société se fonde au sein des départements Lectra et, lorsque c'est nécessaire, est alignée avec les processus et standards du Groupe.

Une société acquise n'a pas toujours vocation à être intégrée à 100 %. Parfois, elle doit garder l'autonomie nécessaire à son avancement,

conserver un rythme de croissance sur ses enjeux, Lectra effectuant une intégration uniquement sur les sujets à la croisée entre ceux de la société et les siens (exemples : synergies d'offres et/ou de produits).

Dans cette période, les équipes prennent le relais, par département, n'étant plus orchestrées par l'équipe *Corporate development*. Celle-ci leur aura fourni au préalable :

1. les détails sur les objectifs remplis et activités réalisées depuis le début de l'intégration ;
2. les documentations et livrables structurés pendant l'intégration ;
3. les prochaines étapes clés déjà identifiées comme nécessaires ;
4. les recommandations pour la poursuite des activités.

Si à ce stade des décisions doivent encore être prises et des arbitrages réalisés, ils le seront dans les instances de gouvernance de Lectra.

Prise de participations minoritaires et partenariats

Lorsque Lectra s'engage dans une prise de participation minoritaire (comme pour AQC et Six Atomic fin 2024), l'intégration n'est pas directement déclenchée, mais amorcée par une phase dite d'*accélération*. La phase d'*accélération* consiste à confirmer, avec la société, l'adéquation entre son offre et le marché, confronter ses solutions et services aux clients, monter des projets pilotes grandeur nature et explorer les intégrations possibles entre son offre et celle de Lectra afin d'enrichir la proposition de valeur client. Les résultantes de ces actions permettent de prendre la décision sur la poursuite ou non d'une montée graduelle au capital de la société.

Ce n'est que lorsque le Groupe devient majoritaire qu'un plan d'intégration et une gouvernance associée sont mis en place.

4.2.4. Gestion de la sécurité des systèmes d'information et des offres



La politique de cybersécurité décrit la gouvernance, les rôles et responsabilités, les instances de suivi des risques de cybersécurité, les certifications obtenues, les approches suivies et les thématiques spécifiques dans le périmètre du Groupe. Mise à jour au moins une fois par an, elle est complétée par un corpus documentaire au fil des besoins. Elle s'impose à tout utilisateur des systèmes et informations de Lectra qu'il soit interne ou externe, et est accessible depuis le site intranet du Groupe.

De plus, la protection des données personnelles chez Lectra s'appuie sur une organisation dédiée, pilotée en coordination avec le Délégué à la Protection des Données (DPO), assurant la conformité et la gouvernance des traitements.

La stratégie en cybersécurité repose sur une approche par les risques, alimentée par plusieurs sources. Tous les trois ans, une analyse de risques est réalisée : elle constitue le point central de cette approche. Celle-ci mobilise un panel représentatif des dirigeants de Lectra pour des entretiens. Elle se veut objective et représentative des activités, enjeux et craintes de Lectra. Plusieurs scénarios de risques sont abordés, synthèse des scénarios fonctionnels et opérationnels :

- par scénario fonctionnel, on entend une crainte d'un responsable ou acteur vis-à-vis de son activité et des données manipulées. Cette crainte peut concerner un des quatre piliers de la cybersécurité que sont la disponibilité, l'intégrité, la confidentialité et la traçabilité, sur lesquels des impacts négatifs potentiels sont à évaluer ;
- par scénario opérationnel, on entend un chemin d'attaque reposant sur une vulnérabilité technique ou organisationnelle. Pour devenir scénario, chaque chemin d'attaque est évalué en fonction de sa vraisemblance. Seuls les chemins vraisemblables sont retenus.

02 – RAPPORT DE DURABILITÉ

L'impact d'un scénario fonctionnel associé au moins à un scénario opérationnel vraisemblable constitue un scénario de risques avec un niveau de criticité propre. Ces scénarios de risques sont classés selon cette criticité au moment où ils sont établis. Sur cette base, un plan d'action est identifié. Nommé *roadmap* cybersécurité, il permet de diminuer le niveau de criticité des risques identifiés, à travers une ou plusieurs actions définies et calibrées pour en réduire l'impact ou la vraisemblance.

Cependant, le plan d'actions de cybersécurité n'est pas figé et dépend des évolutions de son environnement. Aussi, l'impact réel sur la criticité d'un scénario relève d'autres facteurs. Par exemple, la découverte d'une vulnérabilité complexe à corriger sur un actif amplifie son niveau de criticité, ce qui peut nécessiter de revoir l'action corrective envisagée.

Dans ce contexte, l'analyse de risques est complétée de plusieurs manières :

- les vulnérabilités détectées, événements et incidents de cybersécurité qui pourraient concerner Lectra, ses fournisseurs et ses clients sont consolidés pour caractériser les tendances d'attaque ;
- la tenue d'audits et de contrôles fournit des scénarios concrets de risques ;
- les actions de sensibilisation qui contribuent à mesurer le niveau de vraisemblance des chemins d'attaque testés ;
- le maintien d'une veille de cybersécurité qui est le résultat de missions dédiées, de la participation à des séminaires et clubs, et du suivi de la presse spécialisée et généraliste.

La *roadmap* cybersécurité repose donc sur la priorisation des risques en fonction de leur criticité. À chaque action sont toujours attribués un sponsor métier, un expert cybersécurité et un chef de projet principal. Le sponsor métier facilite sa mise en œuvre en arbitrant les points de décision, fournissant les ressources nécessaires au sein des équipes métiers et attribuant le cas échéant un budget. Le garant cybersécurité aide à franchir chaque étape en veillant à réduire les risques résiduels. Le chef de projet principal est responsable de la maîtrise d'œuvre du plan d'action. Chaque action comprend son périmètre et ses échéances spécifiques.

Plan d'actions cybersécurité

Planifiée de 2023 à 2025, la *roadmap* cybersécurité actuelle repose sur l'analyse de risques menée en 2022. Elle comprend dix chantiers consolidés en thématiques selon qu'il s'agisse d'actions de formalisation, de mesures opérationnelles de protection ou d'amélioration de démarches existantes. Ces thématiques sont :

- le corpus documentaire qui fixe les règles d'usage des systèmes et informations et définit la procédure de gestion des incidents de sécurité ;
- la gestion des identités et des accès, pour s'assurer de l'application du principe du moindre privilège et de la gestion des comptes en fonction de l'évolution des collaborateurs ;
- la sécurité des données, y compris personnelles pour s'assurer de leur sécurité dès leur création et dans leur manipulation ;
- la sécurité des offres, équipements et logiciels, pour renforcer la détection et la protection opérationnelles des actifs embarqués dans les offres ;
- la sécurité des systèmes informatiques pour renforcer la détection et la protection opérationnelles des actifs informatiques mis à disposition de tous les collaborateurs ;
- la sensibilisation du personnel dont l'objectif est de limiter les risques humains, première source de menaces selon les *benchmarks* en sécurité ;
- la continuité d'activité pour s'assurer qu'en cas de dysfonctionnement applicatif, un environnement opérant peut être remonté dans des délais et pratiques connus.

Pour faciliter la mise en œuvre du plan de cybersécurité et s'assurer de la tenue des délais, des comités de suivi de ces risques complets et transverses ont été mis en place chez Lectra.

L'objectif de ce plan est de mettre tous les moyens en œuvre afin d'éviter des impacts significatifs pour le Groupe dus à un incident de sécurité.

En 2025, l'analyse des risques cybersécurité a été mise à jour afin d'établir un plan cybersécurité 2026 tenant compte de la maturité du Groupe sur les sujets et des changements de périmètre opérés.

Gouvernance de la cybersécurité

Depuis 2025, le plan de cybersécurité s'inscrit dans le plan de durabilité et est revu par un comité conjoint d'audit et de durabilité, avant d'être validé par le Conseil d'administration. Les résultats s'inscrivent dorénavant dans le rapport de durabilité, revus en Comité conjoint de durabilité et Comité d'audit, ils seront validés par le Conseil d'administration.

Au niveau opérationnel, plusieurs niveaux permettent un suivi cohérent et suffisant de l'évolution du plan de cybersécurité :

- un Comité de pilotage cybersécurité trimestriel sous la conduite du Président-Directeur général en présence des principaux membres concernés, donne de la visibilité sur les avancées et éventuels besoins d'arbitrage liés en particulier au plan de cybersécurité ;
- l'alimentation de ce comité s'effectue au travers de points de suivi mensuels menés par l'expert en cybersécurité, les chefs de projets et les principaux interlocuteurs opérationnels. Ils permettent également de partager des actualités sur les incidents, la veille cybersécurité et l'avancée de projets connexes.

Protection de la propriété intellectuelle et des données personnelles des clients face au risque de cyberattaques

La propriété intellectuelle des clients est un élément essentiel de leur compétitivité. En ce sens, contractuellement, la position de Lectra consiste à ne pas interférer dans la manipulation de leurs données, sauf dans des cas précis où ils le demandent expressément.

L'objectif est de limiter strictement les risques de fuite et d'altération de la propriété intellectuelle. Dans cette perspective, la gestion des accès logiques aux briques logicielles supportant la propriété intellectuelle des clients est stricte au sein du Groupe. Une équipe restreinte détient des accès permanents pour lesquels les actions sont tracées. Des accès ponctuels peuvent être fournis sur autorisation par cette équipe afin d'analyser des dysfonctionnements remontés par les clients.

Des mesures spécifiques relatives aux équipements de découpe d'une part, et aux logiciels d'autre part, de la conception jusqu'à la fin de vie, et pendant tous leurs cycles d'exploitation sont prises en compte dans la *roadmap* cybersécurité.

Une veille réglementaire complète la liste des dispositifs mis en œuvre afin de couvrir, entre autres, également les obligations de protection des quelques données personnelles présentes dans les applications.

Sur les points les plus critiques pour la propriété intellectuelle, les équipements de découpe disposent de moyens de chiffrement spécifiques. Ils sont régulièrement audités par des organismes externes selon différents scénarios opérationnels tels l'intrusion ou la rétroconception. Sous-traitants et fournisseurs sont associés à cette démarche par l'intermédiaire d'un chantier dédié dans la *roadmap* cybersécurité, sous la forme d'une analyse approfondie de leur niveau de protection. Enfin, la gestion dynamique de l'obsolescence des actifs qui composent les équipements complète ce dispositif.

02 – RAPPORT DE DURABILITÉ

Les logiciels, qu'ils soient connectés aux équipements ou embarqués, sont couverts au quotidien par une démarche de développement sécurisé. Afin de minimiser les risques au quotidien, les équipes sont formées aux bonnes pratiques de développement sécurisé. En complément, tout nouveau développement, même s'il s'agit d'un correctif, est analysé du point de vue de la cybersécurité avant d'être mis en production. Chaque vulnérabilité est qualifiée en fonction de sa criticité avant d'être communiquée aux équipes pour correction dans des délais définis selon le degré d'urgence. Par ailleurs, des audits techniques de type test d'intrusion sont réalisés chaque année sur chaque offre par des organismes externes.

Indicateurs clés

N°	Indicateur	2025	2024	2023
GCY1	Nombre d'incident cybersécurité ayant eu un impact sur le Groupe ⁽¹⁾	0	0	0
GCY2	Part de l'effectif moyen ayant été sensibilisée à la cybersécurité ⁽²⁾	95 %	73 %	89 %

(1) On considère comme incident un incident signalé et confirmé ayant un impact financier avéré.

(2) Il s'agit des collaborateurs ayant reçu au moins une formation en cybersécurité et protection des données dans l'année.

4.3 Enjeux spécifiques à Lectra

4.3.1. Transformation des équipes commerciales et relation clients

La transition de l'activité logicielle vers un modèle SaaS constitue aujourd'hui l'un des piliers stratégiques de Lectra. Ce changement ne se limite pas à une évolution technologique : il implique une transformation profonde de l'ensemble des équipes qui interviennent sur le parcours client, des processus et des outils afin de garantir une expérience client homogène et durable.

Cette transformation est pilotée par le *Chief Customer Officer* du Groupe. Elle s'appuie sur un diagnostic approfondi, mené au printemps 2025 avec l'aide du cabinet *Bearing Point*, qui a permis de dresser un état des lieux précis : entretiens individuels, analyse documentaire et ateliers de partage ont notamment révélé une diversité de pratiques et de maturité entre les différentes entités et solutions du Groupe.

De cet audit a découlé une liste de recommandations couvrant plusieurs thématiques parmi lesquelles :

- les rôles et responsabilités des différentes personnes qui interviennent dans le parcours client : certains rôles seront amenés à évoluer, d'autres seront créés. Le parcours client en lui-même a été revu et notamment l'intensité relationnelle, avec la nécessité de proposer un accompagnement client personnalisé pour les comptes stratégiques ;
- un focus sur le rôle des *Customer Success Managers* : des rappels des meilleures pratiques ont été dispensés, avec comme objectif de s'assurer que ces équipes, en croissance depuis de nombreuses années, remplissent leur rôle conformément aux meilleures pratiques du secteur ;
- les modèles de rémunération ;
- l'organisation des opérations, notamment le support aux équipes terrain. De manière générale l'évolution de l'organisation vise à améliorer la satisfaction client, d'aligner les efforts des équipes avec la stratégie du Groupe, et de favoriser les pratiques d'*up-selling*⁽³⁷⁾ et de *cross-selling*⁽³⁸⁾ ;
- les outils et les données : rationaliser les outils et maximiser leur adoption, s'assurer que l'écosystème des outils soit cohérent et permette une collaboration transparente entre départements et solutions afin de maximiser l'expérience client et augmenter la

Certifications

Confirmant la robustesse et l'efficacité des contrôles de sécurité, de disponibilité et de confidentialité, certaines offres développées par le Groupe ont obtenu de la part d'un auditeur indépendant des attestations et certifications en matière de cybersécurité :

- attestation SOC 2 type II pour les offres TextileGenesis et Launchmetrics (depuis 2023) et Kubix Link (depuis 2025) ;
- certification ISO 27001 pour l'offre Launchmetrics (depuis 2022).



performance des équipes (par exemple en identifiant des opportunités commerciales et en alimentant la feuille de route produit) ;

- mise en place d'un certain nombre de d'indicateurs clés propres à l'activité SaaS, à titre d'exemple l'ARR (*Annual Recurring Revenue*) pour piloter la performance et assurer une croissance pérenne.

Sur la base de l'ensemble de ces recommandations, le Groupe prévoit de déployer un plan de transformation progressif qui fera partie intégrante des travaux de déploiement de la nouvelle feuille de route stratégique 2026-2028. Ce plan est toujours en construction même si des initiatives ont déjà été initiées, par exemple sur des outils et de la formation. Les aspects process et organisationnels s'étaleront en revanche un peu plus dans la durée.

Un effort important sera consacré au développement des compétences SaaS, avec des programmes de formation, s'appuyant sur un parcours de certification à plusieurs niveaux (voir les chiffres associés dans la section 3.2.3 de ce présent rapport, dans la thématique « Accompagner le développement des compétences des collaborateurs »). L'ambition de ces programmes, pour les forces commerciales, est de renforcer l'expertise des équipes sur les solutions Lectra pour qu'elles soient capables de vendre mieux, au plus près du besoin des clients. Des actions de sensibilisation des managers aux bonnes pratiques afin d'éviter par exemple une polyvalence excessive sont également prévues.

Il existe également des parcours de certification pour les différents métiers du *Customer Success*, qui sont eux plus orientés sur la satisfaction client et l'usage des solutions : contrairement aux commerciaux, il leur est demandé d'être de réels experts des solutions qu'ils supportent pour pouvoir aider au mieux les clients.

Des partages et synergies doivent être mis en place entre les équipes commerciales, *Go-to-market* et *Customer Success*, entre autres sur les parcours de certification, afin de fluidifier la passation entre ces différents acteurs et ainsi améliorer l'expérience client.

Toute cette démarche de transformation organisationnelle traduit la volonté de Lectra d'adapter son modèle commercial aux enjeux actuels : expertise, collaboration et création de valeur durable.

(37) Proposer au client une version supérieure ou plus complète du produit ou service qu'il envisage d'acheter

(38) Suggérer des produits ou services complémentaires à ceux que le client achète déjà

4.3.2. L'intelligence artificielle comme opportunité stratégique pour créer de la valeur

L'intelligence artificielle (IA) représente pour Lectra une opportunité majeure afin de renforcer la valeur créée pour ses clients et de renforcer sa position d'acteur clé de l'Industrie 4.0.

Chez Lectra, l'intégration de l'IA dans les offres n'est pas une nouveauté : ces technologies sont utilisées depuis des années dans les solutions du Groupe afin d'accompagner les clients et répondre voire anticiper leurs besoins croissants. Aujourd'hui, les récents progrès en matière d'intelligence artificielle permettent d'aller encore plus loin, en développant des solutions toujours plus performantes et innovantes. L'intégration de technologies d'IA permet d'améliorer la performance et l'efficacité opérationnelle des offres, d'automatiser des processus complexes, de fournir des analyses avancées et de personnaliser l'expérience utilisateur. Ces leviers répondent aux attentes croissantes des marchés adressés par le Groupe et s'inscrivent pleinement dans la stratégie de développement d'offres SaaS et de solutions à forte valeur.

La mise en œuvre de l'IA dans les offres est une priorité pour l'ensemble des responsables Produit et R&D du Groupe. Le *Chief Technology officer* en pilote le déploiement à l'échelle du Groupe afin d'en garantir la cohérence, de définir des règles et bonnes pratiques en vue d'une architecture commune et de former les équipes. Cette organisation garantit un alignement entre la stratégie technologique,

la feuille de route des offres et les besoins des marchés. Soutenu par un écosystème de technologies et de partenaires en évolution constante, Lectra capitalise sur de nombreuses années d'expérience en intelligence artificielle, renforçant ainsi son positionnement pour anticiper les transformations de l'Industrie 4.0 et développer des cas d'usage à forte valeur ajoutée.

Lectra déploie un plan d'actions structuré autour de quatre axes :

- intégration progressive de l'IA dans les offres : automatisation intelligente, optimisation des processus, analyse prédictive, amélioration de la qualité et de la productivité chez les clients. Un processus de priorisation et une gouvernance transverse dédiée ont été mis en place afin de cibler les initiatives à plus fort impact pour Lectra et ses clients ;
- développement de briques technologiques mutualisées : composants IA réutilisables entre les différentes offres du Groupe.
- montée en compétence des équipes : formation initiale et continue à l'IA, accompagnement méthodologique, bonnes pratiques de développement responsable ;
- structuration d'une gouvernance et d'une veille technologique : pilotage par un Comité de pilotage, suivi des besoins en données et des évolutions du marché.

Les objectifs à un horizon de trois ans sont les suivants :

- généraliser l'intégration de l'IA dans les offres ;
- amplifier l'impact mesurable de l'IA sur la performance des clients.

5. Annexes

5.1 Annexe 1 : vigilance raisonnable

Éléments essentiels de la vigilance raisonnable	Sections dans le rapport de durabilité
a) Intégrer la vigilance raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	1.1. Présentation générale du Groupe 1.3. Stratégie 1.6. Gouvernance et pilotage de la durabilité
b) Dialoguer avec les parties prenantes affectées à toutes les étapes du processus de vigilance raisonnable	1.5. Dialogue avec les parties prenantes
c) Identifier et évaluer les impacts négatifs	1.7. Analyse de double matérialité
d) Agir pour remédier à ces impacts négatifs	2.3.1. Plan de transition climat (politique d'atténuation climatique) 2.3.2 Analyse de résilience et politique d'adaptation au changement climatique 3.2. La politique ressources humaines – ESRS S1 3.4.1. Les solutions Lectra au service de la responsabilité sociale des utilisateurs et clients 4.2.4. Gestion de la sécurité des systèmes d'information et des offres
e) Suivre l'efficacité de ces efforts et communiquer	2.3.4. Focus bilan carbone (E1- 6) 2.3.4. Focus : bilan carbone (E1-6) / Intensité carbone 2.3.3. Consommation d'énergie (E1-5) 2.3.3. Consommation d'énergie (E1-5) / Électricité renouvelable 2.3.3. Consommation d'énergie (E1-5) / Intensité énergétique 3.3. Les indicateurs de suivi de la politique ressources humaines – ESRS S1 : <ul style="list-style-type: none"> - Effectifs - Rémunérations - Formations - Santé et sécurité au travail - Non employés 3.4.1. Les solutions Lectra au service de la responsabilité sociale des utilisateurs et clients : <ul style="list-style-type: none"> - Équipements conformes directive CE machines - Évolutions sécuritaires dans les nouvelles gammes d'équipements 4.2.4. Gestion de la sécurité des systèmes d'information et des offres : <ul style="list-style-type: none"> - Part des collaborateurs formés - Nombre d'incidents de cybersécurité

5.2 Annexe 2 : impacts, risques et opportunités matériels du Groupe Lectra (analyse de double matérialité)

	ESRS	Impact positif	Impact négatif	Oppor-tunité	Risque	Parties prenantes concernées	Horizon temporel*
Contribution au changement climatique	E1		X			<p>Amont</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fournisseurs - Transporteurs de matériaux entrant dans la composition des équipements Lectra <p>Aval</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clients de Lectra - Transporteurs de marchandises pour les équipements Lectra <p>Activités propres</p> <ul style="list-style-type: none"> - Activités de production - Effectifs propres soumis à des déplacements personnels et professionnels 	Court terme Moyen terme Long terme
Optimisation de la consommation de textile et de cuir grâce aux offres Lectra	E5	X		°		Aval : les clients de Lectra	Court terme Moyen terme
La traçabilité, levier de transparence pour la filière textile et cuir	E5	S4	G1		°	Aval : les clients de Lectra et leurs propres fournisseurs	Court terme Moyen terme Long terme
L'évolution réglementaire environnementale renforçant la présence de Lectra sur le marché	Spécifique Lectra				X	Effectifs propres Aval : la société, en particulier les clients de l'industrie de la mode	Court terme Moyen terme
Baisse de la demande pour les offres Lectra en raison des changements des modes de consommation	Spécifique Lectra				X	Effectifs propres Aval : la société, en particulier les clients de l'industrie de la mode	Long terme
Attraction, développement des compétences et succession des collaborateurs	S1			°	X	Effectifs propres : tous les collaborateurs de Lectra	Court terme Moyen terme
La culture d'entreprise au cœur de la transformation de Lectra	S1			°	X	Effectifs propres : tous les collaborateurs de Lectra	Moyen terme
Manque de maîtrise et d'appropriation de l'intelligence artificielle par les équipes Lectra	S1			°	X	Effectifs propres : tous les collaborateurs de Lectra	Moyen terme
Intégration et collaboration à la suite des acquisitions	S1	G1		°	X	Effectifs propres : tous les collaborateurs de Lectra Aval : - les clients de Lectra - les sociétés cibles potentielles	Court terme Moyen terme
Transformation des équipes commerciales et relation clients	Spécifique Lectra	Spécifique Lectra		°	X	Effectifs propres : équipes commerciales et relation clients	Court terme Moyen terme
Exposition des utilisateurs aux risques physiques et sanitaires lors de l'utilisation des équipements Lectra	S4			X		Aval : les clients de Lectra	Court terme Moyen terme Long terme
Protection de la propriété intellectuelle des clients face au risque de cyberattaques	G1			°	°	Aval : les clients de Lectra	Court terme Moyen terme
Cyberattaque contre les systèmes d'information de Lectra	G1				X	Activités propres : propriété intellectuelle de Lectra	Court terme Moyen terme
Une éthique sans compromis qui favorise la confiance des parties prenantes	G1			X	°	Toutes les parties prenantes	Court terme Moyen terme Long terme
L'intelligence artificielle comme opportunité stratégique pour créer de la valeur	Spécifique Lectra				X	Activités propres : développement des offres Aval : les clients de Lectra	Moyen terme Long terme

■ Environnement

■ Social

■ Gouvernance

X → Impacts, risques et opportunités matériels résultants de l'analyse de double matérialité

° → Angle secondaire, non matériel, sous lequel peut être considéré le sujet (exemples : un sujet initialement identifié comme un risque peut par la suite aussi devenir une opportunité s'il est correctement appréhendé ; les impacts positifs matériels identifiés pour les offres proposées par le Groupe sont aussi des opportunités financières...)

* Définitions des horizons temporels de la norme CSRD :

Court terme : correspond à la période choisie pour les états financiers, donc ici une période d'un an ; Moyen terme : entre la période définie pour le court terme (donc ici un an) et cinq ans ; Long terme : plus de cinq ans

5.3 Annexe 3 : exigences de publication de la directive CSRD auxquelles Lectra s’est conformé

ESRS	Exigence de publication	Section(s) du rapport de durabilité
ESRS 2 – Éléments généraux		
ESRS 2	BP-1 – Base générale pour la préparation des états de durabilité	1.2 Méthodologie et périmètre de reporting
ESRS 2	BP-2 – Publication d’informations relatives à des circonstances particulières	1.1. Présentation générale du Groupe 5.5. Annexe 5
ESRS 2	GOV-1 – Le rôle des organes d’administration, de direction et de surveillance	1.6. Gouvernance et pilotage de la durabilité
ESRS 2	GOV-2 – Informations transmises aux organes d’administration, de direction et de surveillance de l’entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes	1.6. Gouvernance et pilotage de la durabilité 1.7. Analyse de double matérialité
ESRS 2	GOV-3 – Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes	1.6. Gouvernance et pilotage de la durabilité / Rémunération sur des critères de durabilité
ESRS 2	GOV-4 – Déclaration sur la vigilance raisonnable	5.1. Annexe 1 : vigilance raisonnable
ESRS 2	GOV-5 – Gestion des risques et contrôles internes concernant l’information en matière de durabilité	1.7. Analyse de double matérialité / Lien avec le contrôle interne et la gestion des risques 1.1. Présentation générale du Groupe
ESRS 2	SBM-1 – Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur	1.3. Stratégie 1.7. Analyse de double matérialité / Chaîne de valeur
ESRS 2	SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties prenantes	1.5. Dialogue avec les parties prenantes
ESRS 2	SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	1.7. Analyse de double matérialité / Résultats de l’analyse de double matérialité
ESRS 2	IRO-1 – Description du processus d’identification et d’évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	1.7. Analyse de double matérialité – Identification et évaluation de la matérialité des impacts, risques et opportunités
ESRS 2	IRO-2 – Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l’état de durabilité de l’entreprise	5.5. Annexe 3 : le présent tableau
E1 – Changement climatique		
E1	GOV-3 – Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d’incitation	1.6. Gouvernance et pilotage de la durabilité / Rémunération sur des critères de durabilité
E1	E1-1 – Plan de transition pour l’atténuation du changement climatique	2.3.1. Plan de transition climat (politique d’atténuation climatique)
E1	SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	2.3.2. Analyse de résilience et politique d’adaptation au changement climatique
E1	IRO-1 – Description des processus permettant d’identifier et d’évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat	2.1. Impacts, risques et opportunités matériels environnementaux
E1	E1-2 – Politiques liées à l’atténuation du changement climatique et à l’adaptation à celui-ci	2.3.1. Plan de transition climat (politique d’atténuation climatique) 2.3.1. Plan de transition climat (politique d’atténuation climat) / Leviers de réduction ; Plan d’action
E1	E1-3 – Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique	2.3.2. Analyse de résilience et politique d’adaptation au changement climatique / Adaptation aux risques physiques ; Adaptation face aux risques et opportunités de transition ; Ressources mobilisées 2.3.1. Plan de transition climat (politique d’atténuation climat) / Leviers de réduction ; Plan d’action
E1	E1-4 – Cibles liées à l’atténuation du changement climatique et à l’adaptation à celui-ci	2.3.2. Analyse de résilience et politique d’adaptation au changement climatique / Indicateurs et cibles
E1	E1-5 – Consommation d’énergie et mix énergétique	2.3.3. Consommation d’énergie
E1	E1-6 – Émissions brutes de GES des scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES	2.3.4. Focus : bilan carbone
E1	E1-7 – Projets d’absorption et d’atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone	N/A
E1	E1-8 – Tarification interne du carbone	N/A
E1	E1-9 – Effets financiers attendus des risques physiques et de transition matériels et opportunités potentielles liées au climat	Utilisation de disposition transitoire : non publié cette année
E2 – Pollution		
E2	IRO-1 – Description des processus d’identification et d’évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la pollution	Non matériel pour Lectra
E2	E2-1 – Politiques en matière de pollution	
E2	E2-2 – Actions et ressources relatives à la pollution	
E2	E2-3 – Cibles en matière de pollution	
E2	E2-4 – Pollution de l’air, de l’eau et des sols	
E2	E2-5 – Substances préoccupantes et substances extrêmement préoccupantes	

02 – RAPPORT DE DURABILITÉ

ESRS	Exigence de publication	Section(s) du rapport de durabilité
E2	E2-6 – Effets financiers attendus d’impacts, risques et opportunités liés à la pollution	
E3 – Ressources hydriques et marines		
E3	IRO-1 – Description des processus d’identification et d’évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources hydriques et marines	
E3	E3-1 – Politiques en matière de ressources hydriques et marines	
E3	E3-2 – Actions et ressources relatives aux ressources hydriques et marines	Non matériel pour Lectra
E3	E3-3 – Cibles en matière de ressources hydriques et marines	
E3	E3-4 – Consommation d’eau	
E3	E3-5 – Effets financiers attendus des impacts, risques et opportunités liés aux ressources hydriques et marines	
E4 – Biodiversité et écosystèmes		
E4	E4-1 – Plan de transition et prise en considération de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie et le modèle économique	
E4	SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	
E4	IRO-1 – Description des processus d’identification et d’évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes	Non matériel pour Lectra
E4	E4-2 – Politiques relatives à la biodiversité et aux écosystèmes	
E4	E4-3 – Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes	
E4	E4-4 – Cibles liées à la biodiversité et aux écosystèmes	
E4	E4-5 – Indicateurs d’impact concernant l’altération de la biodiversité et des écosystèmes	
E4	E4-6 – Effets financiers attendus des risques et opportunités liés à la biodiversité et aux écosystèmes	
E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire		
E5	IRO-1 – Description des processus d’identification et d’évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à l’utilisation des ressources et à l’économie circulaire	2.1. Impacts, risques et opportunités matériels environnementaux
E5	E5-1 – Politiques en matière d’utilisation des ressources et d’économie circulaire	2.4. Politique d’éco-conception
E5	E5-2 – Actions et ressources relatives à l’utilisation des ressources et à l’économie circulaire	2.4.3. Politique d’éco-conception / Les actions d’éco-conception
E5	E5-3 – Cibles relatives à l’utilisation des ressources et à l’économie circulaire	2.4.3. Politique d’éco-conception / Les actions d’éco-conception / Indicateurs clés et cibles
E5	E5-4 – Flux de ressources entrants	Non matériel pour Lectra
E5	E5-5 – Flux de ressources sortants	2.4.3. Politique d’éco-conception / Les actions d’éco-conception / Indicateurs clés et cibles
E5	E5-6 – Effets financiers attendus des impacts, risques et opportunités liés à l’utilisation des ressources et à l’économie circulaire	Non matériel pour Lectra
S1 – Personnel de l’entreprise		
S1	SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	3.1. Impacts, risques et opportunités matériels sociaux
S1	S1-1 – Politiques concernant le personnel de l’entreprise	3.2. La politique ressources humaines – ESRS S1
S1	S1-2 – Processus de dialogue avec le personnel de l’entreprise et ses représentants au sujet des impacts	3.2.2. Les fondamentaux, non négociables pour Lectra / Organisation du dialogue social 3.2.2. Les fondamentaux, non négociables pour Lectra / Organisation du dialogue social
S1	S1-3 – Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l’entreprise de faire part de ses préoccupations	3.2.3. Quatre ambitions pour accompagner la transformation du Groupe / Ambition 1 : Renforcer l’attractivité de Lectra / Enrichir l’expérience collaborateur 4.2.1. Gouvernance de la conduite des affaires / Gestion des alertes
S1	S1-4 – Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l’entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l’entreprise, et efficacité de ces actions	3.2. La politique ressources humaines – ESRS S1
S1	S1-5 – Cibles liées à la gestion des impacts matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités	3.2. La politique ressources humaines – ESRS S1
S1	S1-6 – Caractéristiques des salariés de l’entreprise	3.3. Les indicateurs de suivi de la politique ressources humaines – ESRS S1

02 – RAPPORT DE DURABILITÉ

ESRS	Exigence de publication	Section(s) du rapport de durabilité
S1	S1-7 – Caractéristiques des non-salariés assimilés au personnel de l'entreprise	3.3. Les indicateurs de suivi de la politique ressources humaines – ESRS S1
S1	S1-8 – Couverture des négociations collectives et dialogue social	3.2.2. Les fondamentaux, non négociables pour Lectra / Organisation du dialogue social ; Bilan des accords collectifs
S1	S1-9 – Indicateurs de diversité	3.3. Les indicateurs de suivi de la politique ressources humaines – ESRS S1 / Effectifs
S1	S1-10 – Salaires décents	3.3. Les indicateurs de suivi de la politique ressources humaines – ESRS S1 / Rémunérations
S1	S1-11 – Protection sociale	Utilisation de disposition transitoire : non publié cette année
S1	S1-12 – Personnes handicapées	3.2.2. Les fondamentaux, non négociables pour Lectra / Diversité, égalité des chances et inclusion
S1	S1-13 – Indicateurs de la formation et du développement des compétences	3.3. Les indicateurs de suivi de la politique ressources humaines – ESRS S1 / Formations
S1	S1-14 – Indicateurs de santé et de sécurité	3.3. Les indicateurs de suivi de la politique ressources humaines – ESRS S1 / Santé et sécurité au travail
S1	S1-15 – Équilibre entre vie professionnelle et vie privée	Non matériel pour Lectra
S1	S1-16 – Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)	3.3. Les indicateurs de suivi de la politique ressources humaines – ESRS S1 / Rémunérations
S1	S1-17 – Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme	Non matériel pour Lectra
S2 – Travailleurs de la chaîne de valeur		
S2	SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et interactions avec la stratégie et le modèle économique	
S2	S2-1 – Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	
S2	S2-2 – Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts	
S2	S2-3 – Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations	Non matériel pour Lectra
S2	S2-4 – Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions	
S2	S2-5 – Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	
S3 – Communautés affectées		
S3	SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et interactions avec la stratégie et le modèle économique	
S3	S3-1 – Politiques relatives aux communautés affectées	
S3	S3-2 – Processus de dialogue avec les communautés affectées au sujet des impacts	
S3	S3-3 – Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux communautés affectées de faire part de leurs préoccupations	Non matériel pour Lectra
S3	S3-4 – Actions concernant les impacts matériels sur les communautés affectées, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les communautés affectées, et efficacité de ces actions	
S3	S3-5 Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, au développement des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	
S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux		
S4	SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et interactions avec la stratégie et le modèle économique	3.1. Impacts, risques et opportunités matériels sociaux
S4	S4-1 – Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux	3.4.1. Les solutions Lectra au service de la responsabilité sociale des utilisateurs et clients / Des équipements sûrs et faciles d'utilisation améliorant les conditions de travail des utilisateurs
S4	S4-2 – Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts	3.4.2. Dialogue avec les clients
S4	S4-3 – Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations	3.4.2. Dialogue avec les clients / Traitement des remontées clients et incidents
S4	S4-4 – Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles	3.4.1. Les solutions Lectra au service de la responsabilité sociale des utilisateurs et clients / Des équipements sûrs et faciles d'utilisation améliorant les conditions de travail des utilisateurs

02 – RAPPORT DE DURABILITÉ

ESRS	Exigence de publication	Section(s) du rapport de durabilité
	concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions	
S4	S4-5 – Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	3.4.1. Les solutions Lectra au service de la responsabilité sociale des utilisateurs et clients / Des équipements sûrs et faciles d'utilisation améliorant les conditions de travail des utilisateurs
G1 – Conduite des affaires		
G1	GOV-1 – Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	4.2.1. Gouvernance de la conduite des affaires / Instances encadrant la conduite des affaires 4.2.1. Gouvernance de la conduite des affaires / Code éthique 4.2.2. Focus : gouvernance des achats responsables 4.2.3 Gouvernance des acquisitions
G1	G1-1 – Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise	4.2.4. Gestion de la sécurité des systèmes d'information et des offres 4.3.1. Transformation équipes commerciales et relation clients 4.3.2. L'intelligence artificielle comme opportunité stratégique pour créer de la valeur
G1	G1-2 – Gestion des relations avec les fournisseurs	4.2.2. Focus : gouvernance des achats responsables
G1	G1-3 – Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	4.2.1. Gouvernance de la conduite des affaires / Code éthique
G1	G1-4 – Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin	4.2.1. Gouvernance de la conduite des affaires / Indicateurs clé
G1	G1-5 – Influence politique et activités de lobbying	
G1	G1-6 – Pratiques en matière de paiement	Non matériel pour Lectra

5.4 Annexe 4 : tableau de correspondance GRI

Référence GRI	Descriptif	Chapitres du rapport	Sections et sous-sections
GRI 2			
GRI 2 – ORGANISATION ET PRATIQUES DE REPORTING			
2-1	Détails sur l'organisation	Présentation générale du Groupe	1.1. Présentation générale du Groupe
2-2	Entités incluses dans le reporting de durabilité de l'organisation	Rapport de durabilité	1.2. Méthodologie et périmètre de reporting
2-3	Période, fréquence et point de contact du reporting	Rapport de durabilité	1.2. Méthodologie et périmètre de reporting
2-4	Reformulations d'informations	Rapport de durabilité	1.2. Méthodologie et périmètre de reporting
2-5	Assurance externe	Rapport de durabilité	6. Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852
GRI 2 – ACTIVITES ET TRAVAILLEURS			
2-6	Activités, chaîne de valeur et autres relations d'affaires	Rapport de durabilité	1.1. Présentation générale du Groupe 1.7. Analyse de double matérialité
2-7	Employés	Rapport de durabilité	3.3. Les indicateurs de suivi de la politique ressources humaines – ESR S1
2-8	Travailleurs qui ne sont pas des employés	Rapport de durabilité	3.3. Les indicateurs de suivi de la politique ressources humaines – ESR S1
GRI 2 – GOUVERNANCE			
2-9	Structure et composition de la gouvernance	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	1. Organes d'administration et de direction
2-10	Nomination et sélection des membres de l'organe de gouvernance le plus élevé	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	1. Organes d'administration et de direction
2-11	Présidence de l'organe de gouvernance le plus élevé	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	1. Organes d'administration et de direction
2-12	Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans la supervision de la gestion des impacts	Rapport de durabilité	1.6. Gouvernance et pilotage de la durabilité
2-13	Délégation de la responsabilité de la gestion des impacts	Rapport de durabilité	1.6. Gouvernance et pilotage de la durabilité
2-14	Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans le reporting de durabilité	Rapport de durabilité	1.6. Gouvernance et pilotage de la durabilité
2-15	Conflits d'intérêts	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	1. Organes d'administration et de direction
2-16	Communication des préoccupations majeures	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	1. Organes d'administration et de direction
2-17	Connaissance partagée de l'organe de gouvernance le plus élevé	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	1. Organes d'administration et de direction
2-18	Évaluation de la performance de l'organe de gouvernance le plus élevé	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	1. Organes d'administration et de direction
2-19	Politiques de rémunération	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	2. Rémunérations et avantages des mandataires sociaux
2-20	Processus de détermination de la rémunération	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	2. Rémunérations et avantages des mandataires sociaux
2-21	Ratio de rémunération totale annuelle	Rapport de durabilité	3.3. Les indicateurs de suivi de la politique ressources humaines – ESR S1
GRI 2 – STRATEGIE, POLITIQUES ET PRATIQUES			
2-22	Déclaration sur la stratégie de développement durable	Rapport de durabilité	1.3. Stratégie
2-23	Engagements politiques	Rapport de durabilité	2.2. Politique environnementale 2.3.1. Plan de transition climat (politique d'atténuation climatique) 2.3.2. Analyse de résilience et politique d'adaptation au changement climatique 2.4. Politique d'éco-conception 3.2. La politique ressources humaines – ESR S1 3.4.1. Les solutions Lectra au service de la responsabilité sociale des utilisateurs et clients / Des équipements sûrs et faciles d'utilisation améliorant les conditions de travail des utilisateurs 4.2.2. Focus : gouvernance des achats responsables

02 – RAPPORT DE DURABILITÉ

Référence		Chapitres du rapport	Sections et sous-sections
GRI	Descriptif		
2-24	Intégration des engagements politiques	Rapport de durabilité	<p>4.2.4. Gestion de la sécurité des systèmes d'information et des offres / Politique de cybersécurité</p> <p>2.2. Politique environnementale</p> <p>2.3.1. Plan de transition climat (politique d'atténuation climatique)</p> <p>2.3.2. Analyse de résilience et politique d'adaptation au changement climatique</p> <p>2.4. Politique d'éco-conception</p> <p>3.2. La politique ressources humaines - ESRs S1</p> <p>3.4.1. Les solutions Lectra au service de la responsabilité sociale des utilisateurs et clients / Des équipements sûrs et faciles d'utilisation améliorant les conditions de travail des utilisateurs</p> <p>4.2.2. Focus : gouvernance des achats responsables</p>
2-25	Processus de remédiation des impacts négatifs	Rapport de durabilité	<p>4.2.4. Gestion de la sécurité des systèmes d'information et des offres / Politique de cybersécurité</p> <p>2.2. Politique environnementale</p> <p>2.3.1. Plan de transition climat (politique d'atténuation climatique)</p> <p>2.3.2. Analyse de résilience et politique d'adaptation au changement climatique</p> <p>2.4. Politique d'éco-conception</p> <p>3.2. La politique ressources humaines - ESRs S1</p> <p>3.4.1. Les solutions Lectra au service de la responsabilité sociale des utilisateurs et clients / Des équipements sûrs et faciles d'utilisation améliorant les conditions de travail des utilisateurs</p> <p>4.2.2. Focus : gouvernance des achats responsables</p>
2-26	Mécanismes permettant de demander conseil et de soulever des préoccupations	Rapport de durabilité	<p>4.2.4. Gestion de la sécurité des systèmes d'information et des offres / Politique de cybersécurité</p> <p>2.2. Politique environnementale</p> <p>2.3.1. Plan de transition climat (politique d'atténuation climatique)</p> <p>2.3.2. Analyse de résilience et politique d'adaptation au changement climatique</p> <p>2.4. Politique d'éco-conception</p> <p>3.2. La politique ressources humaines - ESRs S1</p> <p>3.4.1. Les solutions Lectra au service de la responsabilité sociale des utilisateurs et clients / Des équipements sûrs et faciles d'utilisation améliorant les conditions de travail des utilisateurs</p> <p>4.2.2. Focus : gouvernance des achats responsables</p> <p>4.2.4. Gestion de la sécurité des systèmes d'information et des offres / Politique de cybersécurité</p>
2-27	Conformité aux législations et aux réglementations	Rapport de durabilité	4.2.1. Gouvernance de la conduite des affaires
2-28	Adhésions à des associations	Rapport de durabilité	1.8. Engagements et évaluation de la performance extra financière du Groupe
GRI 2 – ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES			
2-29	Approche de l'engagement des parties prenantes	Rapport de durabilité	1.5. Dialogue avec les parties prenantes
2-30	Négociations collectives	Rapport de durabilité	3.2.2. Les fondamentaux, non négociables pour Lectra / Organisation du dialogue social ; Bilan des accords collectifs
GRI 200			
GRI 201 – PERFORMANCE ÉCONOMIQUE			
201-1	Valeur économique directe générée et distribuée	Présentation générale du Groupe	Modèle d'affaires
201-2		Rapport de durabilité	1.7. Analyse de double matérialité

02 – RAPPORT DE DURABILITÉ

Référence GRI	Descriptif	Chapitres du rapport	Sections et sous-sections
	Implications financières et autres risques et opportunités dus au changement climatique		
GRI 202 – PRÉSENCE SUR LE MARCHÉ			
202-1	Ratio entre le salaire au premier échelon standard par genre comparé au salaire minimum local	Rapport de durabilité	3.3. Les indicateurs de suivi de la politique ressources humaines – ESRS S1
202-2	Part de cadres supérieurs recrutés dans la communauté locale	Information indisponible (non matérielle au regard des activités de Lectra : nm)	-
GRI 203 – IMPACTS ÉCONOMIQUES INDIRECTS			
203-1	Investissements dans les infrastructures et mécénat	Rapport de durabilité	1.8. Engagements et évaluation de la performance extra financière du Groupe
203-2	Impacts économiques indirects significatifs	Rapport de durabilité	1.8. Engagements et évaluation de la performance extra financière du Groupe
GRI 204 – PRATIQUE EN MATIÈRE D'APPROVISIONNEMENT			
204-1	Part de dépenses auprès de fournisseurs locaux	Rapport de durabilité	4.2.1. Gouvernance de la conduite des affaires
GRI 205 – ANTICORRUPTION			
205-1	Activités évaluées en termes de risque lié à la corruption	Rapport de durabilité	4.2.1. Gouvernance de la conduite des affaires
205-2	Communication et formation relatives aux politiques et procédures de lutte contre la corruption	Rapport de durabilité	4.2.1. Gouvernance de la conduite des affaires
205-3	Cas avérés de corruption et mesures prises	Rapport de durabilité	4.2.1. Gouvernance de la conduite des affaires
GRI 206 – PRATIQUES ANTICONCURRENTIELLES			
206-1	Actions en justice contre le comportement anticoncurrentiel et les pratiques antitrust	Rapport de durabilité	4.2.1. Gouvernance de la conduite des affaires
GRI 207 – TAXE			
207-1	Approche fiscale	Rapport de gestion	3. Environnement de contrôle et facteurs de risques
207-2	Gouvernance fiscale, contrôle et gestion des risques	Rapport de gestion	3. Environnement de contrôle et facteurs de risques
207-3	Implication des parties prenantes et gestion des questions liées à la politique fiscale	Rapport de gestion	3. Environnement de contrôle et facteurs de risques
207-4	Reporting par pays	Information indisponible	-
GRI 300			
GRI 301 – MATIÈRES			
301-1	Matières utilisées par poids ou par volume	Rapport de durabilité	2.4. Politique d'éco-conception
301-2	Matières recyclées utilisées	Rapport de durabilité	2.4. Politique d'éco-conception
301-3	Produits et matériaux d'emballage valorisés	Rapport de durabilité	2.4. Politique d'éco-conception
GRI 302 – ÉNERGIE			
302-1	Consommation énergétique au sein de l'organisation	Rapport de durabilité	2.3.3. Consommation d'énergie
302-2	Consommation énergétique en dehors de l'organisation	Rapport de durabilité	2.3.3. Consommation d'énergie
302-3	Intensité énergétique	Rapport de durabilité	2.3.3. Consommation d'énergie
302-4	Réduction de la consommation énergétique	Rapport de durabilité	2.3.3. Consommation d'énergie
302-5	Réduction des besoins énergétiques des produits et services	Rapport de durabilité	2.3.3. Consommation d'énergie
GRI 303 – EAU ET EFFLUENTS			
303-1	Interactions avec l'eau en tant que ressource partagée	Information indisponible (nm)	-
303-2	Gestion des impacts liés au rejet de l'eau	Information indisponible (nm)	-
303-3	Prélèvement d'eau	Information indisponible (nm)	-
303-4	Rejet de l'eau	Information indisponible (nm)	-
303-5	Consommation d'eau	Information indisponible (nm)	-
GRI 304 – BIODIVERSITÉ			
304-1	Sites d'activité détenus, loués ou gérés, situés dans ou bordant des zones protégées et des zones riches en biodiversité à l'extérieur des zones protégées	Information indisponible (nm)	-
304-2	Impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité	Information indisponible (nm)	-
304-3	Habitats protégés ou restaurés	Information indisponible (nm)	-
304-4	Espèces sur la liste rouge de l'UICN et sur la liste de conservation nationale dont les habitats sont situés dans des zones affectées par les opérations	Information indisponible (nm)	-
GRI 305 – ÉMISSIONS			
305-1	Émissions directes de GES (scope 1)	Rapport de durabilité	2.3.4. Focus : bilan carbone
305-2	Émissions directes de GES (scope 2)	Rapport de durabilité	2.3.4. Focus : bilan carbone
305-3	Autres émissions indirectes de GES (scope 3)	Rapport de durabilité	2.3.4. Focus : bilan carbone
305-4	Intensité des émissions de GES	Rapport de durabilité	2.3.4. Focus : bilan carbone
305-5	Réduction des émissions de GES	Rapport de durabilité	2.3.4. Focus : bilan carbone
305-6	Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone	Information indisponible (nm)	-
305-7	Émissions d'oxydes d'azote	Information indisponible (nm)	-

02 – RAPPORT DE DURABILITÉ

Référence			
GRI	Descriptif	Chapitres du rapport	Sections et sous-sections
GRI 306 – DÉCHETS			
306-1	Génération de déchets et impacts significatifs liés aux déchets	Rapport de durabilité	2.4. Politique d'éco-conception
306-2	Gestion des impacts significatifs liés aux déchets	Rapport de durabilité	2.4. Politique d'éco-conception
306-3	Déchets générés	Rapport de durabilité	2.4. Politique d'éco-conception
306-4	Déchets non destinés à l'élimination	Rapport de durabilité	2.4. Politique d'éco-conception
306-5	Déchets destinés à l'élimination	Rapport de durabilité	2.4. Politique d'éco-conception
GRI 308 – ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE DES FOURNISSEURS			
308-1	Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères environnementaux	Rapport de durabilité	4.2.1. Gouvernance de la conduite des affaires
308-2	Impacts environnementaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	Rapport de durabilité	4.2.1. Gouvernance de la conduite des affaires
GRI 400			
GRI 401 – RECRUTEMENT			
401-1	Recrutements de nouveaux employés et rotation du personnel	Rapport de durabilité	3.2. La politique ressources humaines – ESRS S1
401-2	Avantages accordés aux salariés à temps plein et non aux employés temporaires ou à temps partiel	Rapport de durabilité	3.2. La politique ressources humaines – ESRS S1
401-3	Congé parental	Rapport de durabilité	3.2. La politique ressources humaines – ESRS S1
GRI 403 – SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL			
403-1	Système de management de la santé et de la sécurité au travail	Rapport de durabilité	3.2.2. Les fondamentaux, non négociables pour Lectra / Santé et sécurité au travail 3.3. Les indicateurs de suivi de la politique ressources humaines – ESRS S1
403-2	Identification des dangers, évaluation des risques et investigation des événements indésirables	Rapport de durabilité	3.2.2. Les fondamentaux, non négociables pour Lectra / Santé et sécurité au travail 3.3. Les indicateurs de suivi de la politique ressources humaines – ESRS S1
403-3	Services de santé au travail	Rapport de durabilité	3.2.2. Les fondamentaux, non négociables pour Lectra / Santé et sécurité au travail
403-4	Participation et consultation des travailleurs et communication relative à la santé et à la sécurité au travail	Rapport de durabilité	3.2.2. Les fondamentaux, non négociables pour Lectra / Santé et sécurité au travail
403-5	Formation des travailleurs à la santé et à la sécurité au travail	Rapport de durabilité	3.2.2. Les fondamentaux, non négociables pour Lectra / Santé et sécurité au travail
403-6	Promotion de la santé des travailleurs	Rapport de durabilité	3.2.2. Les fondamentaux, non négociables pour Lectra / Santé et sécurité au travail
403-7	Prévention et réduction des impacts sur la santé et la sécurité au travail directement liés aux relations d'affaires	Rapport de durabilité	3.2.2. Les fondamentaux, non négociables pour Lectra / Santé et sécurité au travail
403-8	Travailleurs couverts par un système de management de la santé et de la sécurité au travail	Rapport de durabilité	3.2.2. Les fondamentaux, non négociables pour Lectra / Santé et sécurité au travail
403-9	Accidents du travail	Rapport de durabilité	3.2.2. Les fondamentaux, non négociables pour Lectra / Santé et sécurité au travail 3.3. Les indicateurs de suivi de la politique ressources humaines – ESRS S1
403-10	Maladies professionnelles	Rapport de durabilité	3.2.2. Les fondamentaux, non négociables pour Lectra / Santé et sécurité au travail
GRI 404 – FORMATION ET ÉDUCATION			
404-1	Nombre moyen d'heures de formation par an par employés	Rapport de durabilité	3.2. La politique ressources humaines – ESRS S1 / Ambition 2 : Développer l'employabilité des collaborateurs 3.3. Les indicateurs de suivi de la politique ressources humaines – ESRS S1
404-2	Programmes de mise à niveau des compétences/aides à la transition	Rapport de durabilité	3.2. La politique ressources humaines – ESRS S1 / Ambition 2 : Développer l'employabilité des collaborateurs
404-3	Pourcentage d'employés bénéficiant de revues de performance et d'évolution de carrière	Rapport de durabilité	3.2. La politique ressources humaines – ESRS S1 / Ambition 2 : Développer l'employabilité des collaborateurs 3.3. Les indicateurs de suivi de la politique ressources humaines – ESRS S1
GRI 405 – DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES			

02 – RAPPORT DE DURABILITÉ

Référence		Chapitres du rapport	Sections et sous-sections
GRI	Descriptif		
405-1	Diversité des organes de gouvernance et des employés	Rapport de durabilité	1.6. Gouvernance et pilotage de la durabilité
405-2	Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes et des hommes	Rapport de durabilité	3.3. Les indicateurs de suivi de la politique ressources humaines - ESRS S1
GRI 406 – LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS			
406-1	Cas de discrimination et mesures correctives prises	Information indisponible	-
GRI 407 – LIBERTÉ SYNDICALE ET NÉGOCIATION COLLECTIVE			
407-1	Opérations et fournisseurs pour lesquels le droit de liberté syndicale et de négociation collective peut être en péril	Rapport de durabilité	4.2.1. Gouvernance de la conduite des affaires
GRI 408 – TRAVAIL DES ENFANTS			
408-1	Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif lié au travail des enfants	Rapport de durabilité	4.2.1. Gouvernance de la conduite des affaires
GRI 409 – TRAVAIL FORCÉ OU OBLIGATOIRE			
409-1	Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif de travail forcé ou obligatoire	Rapport de durabilité	4.2.1. Gouvernance de la conduite des affaires
GRI 410 – PRATIQUES DE SÉCURITÉ			
410-1	Formation du personnel de sécurité aux politiques et procédures relatives aux droits de l'homme	Rapport de durabilité	3.2. La politique ressources humaines - ESRS S1
GRI 411 – DROITS DES PEUPLES AUTOCHTONES			
411-1	Cas de violations des droits des peuples autochtones	Information indisponible (nm)	-
GRI 413 – COMMUNAUTÉS LOCALES			
413-1	Activités impliquant la communauté locale, évaluation des impacts et programmes de développement	Information indisponible (nm)	-
413-2	Activités générant des impacts négatifs substantiels, réels ou potentiels sur les communautés locales	Information indisponible (nm)	-
GRI 414 – ÉVALUATION SOCIALE DES FOURNISSEURS			
414-1	Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères sociaux	Rapport de durabilité	4.2.1. Gouvernance de la conduite des affaires
414-2	Impacts sociaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	Rapport de durabilité	4.2.1. Gouvernance de la conduite des affaires
GRI 415 – POLITIQUES PUBLIQUES			
415-1	Contributions politiques	Information indisponible (nm)	-
GRI 416 – SANTÉ ET SÉCURITÉ DES CLIENTS			
416-1	Évaluation des impacts des produits/services sur la santé et la sécurité	Rapport de durabilité	3.4.1. Les solutions Lectra au service de la responsabilité sociale des utilisateurs et clients / Des équipements sûrs et faciles d'utilisation améliorant les conditions de travail des utilisateurs
416-2	Cas de non-conformité concernant les impacts des produits et des services sur la sécurité et la santé	Rapport de durabilité	3.4.1. Les solutions Lectra au service de la responsabilité sociale des utilisateurs et clients / Des équipements sûrs et faciles d'utilisation améliorant les conditions de travail des utilisateurs
GRI 417 – MARKETING ET ÉTIQUETAGE			
417-1	Exigences relatives à l'information sur les produits et services et l'étiquetage	Information indisponible	
417-2	Cas de non-conformité concernant l'information sur les produits et services et l'étiquetage	Information indisponible	
417-3	Cas de non-conformité concernant les impacts des produits et des services sur la sécurité et la santé	Information indisponible	
GRI 418 – CONFIDENTIALITÉ DES CLIENTS			
418-1	Plaintes fondées relatives à l'atteinte à la confidentialité des données des clients et aux pertes des données des clients	Rapport de durabilité	4.2.4. Gestion de la sécurité des systèmes d'information et des offres

5.5 Annexe 5 : liste des points de données dans les normes transversales et thématiques découlant d’autres actes législatifs de l’Union

Exigence de publication et point de donnée y relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Section(s) du rapport
ESRS 2 GOV-1					
Mixité au sein des organes de gouvernance paragraphe 21, point d)	Indicateur no 13, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission (27);		1.6. Gouvernance et pilotage de la durabilité
ESRS 2 GOV-1					
Pourcentage d’Administrateurs indépendants paragraphe 21, point e)			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		1.6. Gouvernance et pilotage de la durabilité
ESRS 2 GOV-4					
Déclaration sur la diligence raisonnable paragraphe 30	Indicateur no 10, tableau 3, annexe I				1.7. Analyse de double matérialité 5.1. Annexe 1
ESRS 2 SBM-1		Article 449 bis du règlement (UE) no 575/2013 ;			
Participation à des activités liées aux combustibles fossiles paragraphe 40, point d) i)	Indicateur no 4, tableau 1, annexe I	Règlement d’exécution (UE) 2022/2453 de la Commission (28), tableau 1 : Informations qualitatives sur le risque environnemental et tableau 2 : Informations qualitatives sur le risque social	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		Non concerné
ESRS 2 SBM-1					
Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques paragraphe 40, point d) ii)	Indicateur no 9, tableau 2, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		Non concerné
ESRS 2 SBM-1					
Participation à des activités liées à des armes controversées paragraphe 40, point d) iii)	Indicateur no 14, tableau 1, annexe I		Article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818 (29), annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		Non concerné
ESRS 2 SBM-1					
Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac paragraphe 40, point d) iv)			Règlement délégué (UE) 2020/1818, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1816, annexe II.		Non concerné
ESRS E1-1					
Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d’ici à 2050 paragraphe 14		Article 449 bis		Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	2.3.1. Plan de transition climat (politique d’atténuation climatique)
ESRS E1-1					
Entreprises exclues des indices de référence « accord de Paris » paragraphe 16, point g)		Règlement (UE) no 575/2013, règlement d’exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 12, paragraphe 1, points d) à g), et article 12, paragraphe 2, du règlement délégué (UE) 2020/1818		2.3.1. Plan de transition climat (politique d’atténuation climatique)
ESRS E1-4					
Objectifs de réduction des émissions de GES paragraphe 34	Indicateur no 4, tableau 2, annexe I	Article 449 bis	Règlement (UE) no 575/2013, règlement d’exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au	Article 6 du règlement délégué (UE) 2020/1818	2.3.1. Plan de transition climat (politique d’atténuation climatique)

02 – RAPPORT DE DURABILITÉ

Exigence de publication et point de donnée y relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Section(s) du rapport
		changement climatique : métriques d'alignement			
ESRS E1-5					
Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant une forte incidence sur le climat) paragraphe 38	Indicateur no 5, tableau 1, et indicateur no 5, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E1-5					
Consommation d'énergie et mix énergétique paragraphe 37	Indicateur no 5, tableau 1, annexe I				2.3.3. Consommation d'énergie
ESRS E1-5					
Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique paragraphes 40 à 43	Indicateur no 6, tableau 1, annexe I				2.3.3. Consommation d'énergie / Intensité énergétique
ESRS E1-6					
Émissions de GES brutes de périmètres 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES paragraphe 44	Indicateurs no 1 et no 2, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) no 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 5, paragraphe 1, article 6 et article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		2.3.4. Focus bilan carbone
ESRS E1-6					
Intensité des émissions de GES brutes paragraphes 53 à 55	Indicateur no 3, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) no 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : métriques d'alignement	Article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		2.3.4. Focus : bilan carbone/ Intensité carbone
ESRS E1-7					
Absorptions de GES et crédits carbone paragraphe 56				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	Non concerné
ESRS E1-9					
Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat paragraphe 66			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818, annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		Non publié – utilisation de disposition transitoire sur E1-9
ESRS E1-9					
Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique paragraphe 66, point a)		Article 449 bis du règlement (UE) no 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5 : Portefeuille bancaire – Risque physique lié au changement climatique : expositions soumises à un risque physique.			Non publié – utilisation de disposition transitoire sur E1-9
ESRS E1-9					
Emplacement des actifs importants exposés à un risque physique significatif paragraphe 66, point c)					
ESRS E1-9					
Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique paragraphe 67, point c)		Article 449 bis du règlement (UE) no 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphe 34, modèle 2 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique :			Non publié – utilisation de disposition transitoire sur E1-9

02 – RAPPORT DE DURABILITÉ

Exigence de publication et point de donnée y relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Section(s) du rapport
		Prêts garantis par des biens immobiliers – Efficacité énergétique des sûretés			
ESRS E1-9 Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat paragraphe 69			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission		Non publié – utilisation de disposition transitoire sur E1-9
ESRS E2-4 Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejeté dans l'air, l'eau et le sol, paragraphe 28	Indicateur no 8, tableau 1, annexe I ; indicateur no 2, tableau 2, annexe I, indicateur no 1, tableau 2, annexe I ; indicateur no 3, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E3-1 Ressources aquatiques et marines, paragraphe 9	Indicateur no 7, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E3-1 Politique en la matière paragraphe 13	Indicateur no 8, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E3-1 Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers paragraphe 14	Indicateur no 12, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E3-4 Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée paragraphe 28, point c)	Indicateur no 6.2, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E3-4 Consommation d'eau totale en m3 par rapport au chiffre d'affaires généré par les activités propres paragraphe 29	Indicateur no 6.1, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS 2- IRO 1 - E4 paragraphe 16, point a) i	Indicateur no 7, tableau 1, annexe I				Non matériel
ESRS 2- IRO 1 - E4 paragraphe 16, point b)	Indicateur no 10, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS 2- IRO 1 - E4 paragraphe 16, point c)	Indicateur no 14, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques foncières/ agricoles durables paragraphe 24, point b)	Indicateur no 11, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/ mers paragraphe 24, point c)	Indicateur no 12, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E4-2 Politiques de lutte contre la déforestation paragraphe 24, point d)	Indicateur no 15, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E5-5 Déchets non recyclés paragraphe 37, point d)	Indicateur no 13, tableau 2, annexe I				2.4. Politique d'éco-conception / Les actions d'éco-conception / Indicateurs clés et cibles Déchets dangereux :
ESRS E5-5 Déchets dangereux et déchets radioactifs paragraphe 39	Indicateur no 9, tableau 1, annexe I				2.4. Politique d'éco-conception / Les actions d'éco-conception / Indicateurs clés et cibles Déchets radioactifs :

02 – RAPPORT DE DURABILITÉ

Exigence de publication et point de donnée y relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Section(s) du rapport
					non concerné
ESRS 2- SBM3 - S1 Risque de travail forcé paragraphe 14, point f)	Indicateur no 13, tableau 3, annexe I				3.2. La politique de ressources humaines – ESRS S1 4.2.1. Gouvernance de la conduite des affaires / Code éthique
ESRS 2- SBM3 - S1 Risque d'exploitation d'enfants par le travail paragraphe 14, point g)	Indicateur no 12, tableau 3, annexe I				3.2. La politique de ressources humaines – ESRS S1 4.2.1. Gouvernance de la conduite des affaires / Code éthique
ESRS S1-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme paragraphe 20	Indicateur no 9, tableau 3, et indicateur no 11, tableau 1, annexe I				3.2. La politique de ressources humaines – ESRS S1 4.2.1. Gouvernance de la conduite des affaires / Code éthique
ESRS S1-1 Politiques de diligence raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 21			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		3.2. La politique de ressources humaines – ESRS S1 4.2.1. Gouvernance de la conduite des affaires / Code éthique
ESRS S1-1 Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains paragraphe 22	Indicateur no 11, tableau 3, annexe I				Non matériel
ESRS S1-1 Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail paragraphe 23	Indicateur no 1, tableau 3, annexe I				3.2. La politique de ressources humaines – ESRS S1 / 3.2.2. Les fondamentaux non négociables pour Lectra / Santé et sécurité au travail
ESRS S1-3 Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes paragraphe 32, point c)	Indicateur no 5, tableau 3, annexe I				3.2. La politique de ressources humaines – ESRS S1 / 3.2.2. Les fondamentaux non négociables pour Lectra / Organisation du dialogue social 4.2.1. Gouvernance de la conduite des affaires / Code éthique
ESRS S1-14 Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail paragraphe 88, points b) et c)	Indicateur no 2, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		3.2. La politique de ressources humaines – ESRS S1 / 3.2.2. Les fondamentaux non négociables pour Lectra / Santé et sécurité au travail 3.3. Les indicateurs de suivi de la politique ressources humaines – ESRS S1
ESRS S1-14 Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies paragraphe 88, point e)	Indicateur no 3, tableau 3, annexe I				3.2. La politique de ressources humaines – ESRS S1 / 3.2.2. Les fondamentaux non négociables pour Lectra / Santé et sécurité au travail 3.3. Les indicateurs de suivi de la politique ressources humaines –

02 – RAPPORT DE DURABILITÉ

Exigence de publication et point de donnée y relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Section(s) du rapport
					ESRS S1
ESRS S1-16					
Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé paragraphe 97, point a)	Indicateur no 12, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		3.3. Les indicateurs de suivi de la politique ressources humaines – ESRS S1
ESRS S1-16					
Ratio de rémunération excessif du directeur général paragraphe 97, point b)	Indicateur no 8, tableau 3, annexe I				3.3. Les indicateurs de suivi de la politique ressources humaines – ESRS S1
ESRS S1-17					
Cas de discrimination paragraphe 103, point a)	Indicateur no 7, tableau 3, annexe I				Non matériel
ESRS S1-17					
Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 104, point a)	Indicateur no 10, tableau 1, et indicateur no 14, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		Non matériel
ESRS 2- SBM3 – S2					
Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur paragraphe 11, point b)	Indicateurs no 12 et no 13, tableau 3, annexe I				Non matériel
ESRS S2-1					
Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme paragraphe 17	Indicateur no 9, tableau 3, et indicateur no 11, tableau 1, annexe I				Non matériel
ESRS S2-1					
Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur paragraphe 18	Indicateurs no 11 et no 4, tableau 3, annexe I				Non matériel
ESRS S2-1					
Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 19	Indicateur no 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		Non matériel
ESRS S2-1					
Politiques de diligence raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 19			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		Non matériel
ESRS S2-4					
Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme recensés en amont ou en aval de la chaîne de valeur paragraphe 36	Indicateur no 14, tableau 3, annexe I				Non matériel
ESRS S3-1					
Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme paragraphe 16	Indicateur no 9, tableau 3, annexe I, et indicateur no 11, tableau 1, annexe I				Non matériel
ESRS S3-1					
Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, des principes de l'OIT et/ou des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 17	Indicateur no 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		Non matériel
ESRS S3-4					
	Indicateur no 14, tableau 3, annexe I				Non matériel

02 – RAPPORT DE DURABILITÉ

Exigence de publication et point de donnée y relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Section(s) du rapport
Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme paragraphe 36					
ESRS S4-1 Politiques en matière de consommateurs et d'utilisateurs finaux paragraphe 16	Indicateur no 9, tableau 3, et indicateur no 11, tableau 1, annexe I				3.4.1. Les solutions Lectra au service de la responsabilité sociale des utilisateurs et clients / Des équipements sûrs et faciles d'utilisation améliorant les conditions de travail des utilisateurs
ESRS S4-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 17	Indicateur no 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		3.4. Consommateurs et utilisateurs finaux – ESRS S4 4.2.1. Gouvernance de la conduite des affaires / Code éthique
ESRS S4-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme paragraphe 35	Indicateur no 14, tableau 3, annexe I				3.4. Consommateurs et utilisateurs finaux – ESRS S4 4.2.1. Gouvernance de la conduite des affaires / Code éthique
ESRS G1-1 Convention des Nations Unies contre la corruption paragraphe 10, point b)	Indicateur no 15, tableau 3, annexe I				Non matériel
ESRS G1-1 Protection des lanceurs d'alerte paragraphe 10, point d)	Indicateur no 6, tableau 3, annexe I				Non matériel
ESRS G1-4 Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption paragraphe 24, point a)	Indicateur no 17, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		4.2.1. Gouvernance de la conduite des affaires / Gestion des alertes
ESRS G1-4 Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption paragraphe 24, point b)	Indicateur no 16, tableau 3, annexe I				Non matériel

5.6 Annexe 6 : description des catégories du bilan d'émissions de gaz à effet de serre

Catégories du GHG Protocol	Au sein du Groupe	Sources de données
1.1 Production d'électricité, de chaleur ou de vapeur	Émissions issues de la consommation de gaz pour le chauffage des bâtiments	Données physiques collectées sur les sites industriels et tertiaires Calcul : plateforme Sweep
1.2 Transport de matériaux, de produits, de déchets et d'employés	Émissions liées à l'utilisation de carburants pour les déplacements réalisés par la flotte de véhicules	Données estimées à partir des km parcourus et typologies de motorisation Calcul : plateforme Sweep
1.3 Transformation physique ou chimique	Non applicable	Non applicable
1.4 Émissions fugitives	Émissions provenant des fuites de fluides frigorigènes issues des systèmes de climatisation des bâtiments	Données réelles collectées sur les sites industriels Données estimées à partir des surfaces des bâtiments climatisés Calcul : plateforme Sweep
2.1 Émissions indirectes liées à l'électricité	Émissions liées à la production de l'électricité consommée par les bâtiments	Données réelles collectées sur les sites industriels et tertiaires Calcul : plateforme Sweep
3.1 Achats de biens et services	Émissions provenant de l'ensemble des biens (et services) achetés par Lectra. Le principal achat est l'achat d'acier pour la production des équipements	Données monétaires et physiques Calcul : plateforme Greenly
3.2 Biens immobilisés	Émissions liées aux actifs immobilisés (équipements IT, mobilier, etc.)	Données monétaires Calcul : plateforme Greenly
3.3 Activités liées aux combustibles et à l'énergie non incluses dans le scope 1 ou 2	Émissions correspondant à l'amont des énergies consommées par les bâtiments et les véhicules	Données réelles collectées sur les sites industriels et tertiaires Calcul : plateforme Greenly
3.4 Transport de marchandises amont et distribution	Émissions issues du transport de marchandises	Données physiques (provenant d'un TMS) et monétaires Calcul : plateforme Greenly
3.5 Déchets générés	Émissions engendrées par le traitement des déchets produits	Données réelles collectées sur les sites industriels (volume et traitement) Données estimées sur les sites tertiaires Calcul : plateforme Greenly
3.6 Déplacements professionnels	Émissions correspondant aux déplacements professionnels (voiture, train, avion et hôtels)	Données monétaires et physiques transmises par Egencia, l'agence de voyage du Groupe Calcul : plateforme Greenly
3.7 Déplacements domicile-travail	Émissions correspondant aux déplacements de l'ensemble des collaborateurs entre leur domicile et lieu de travail	Données extrapolées à partir d'un questionnaire rempli par les collaborateurs Calcul : plateforme Greenly
3.8 Actifs en leasing amont	Émissions issues d'actifs en leasing (véhicules et espaces de stockage)	Données monétaires et physiques Calcul : plateforme Greenly
3.9 Transport et distribution des produits vendus	Non applicable	Non applicable
3.10 Transformation des produits vendus	Non applicable	Non applicable
3.11 Utilisation des produits vendus	Émissions issues de la consommation électrique des équipements vendus tout au long de leur utilisation par le client	Données physiques fondées sur les consommations électriques de chaque gamme d'équipement
3.12 Fin de vie des produits vendus	Émissions liées au traitement des équipements vendus en fin de vie	Données estimées à partir des analyses de cycle de vie réalisées sur chaque gamme d'équipement commercialisée
3.13 Actifs en leasing aval	Non applicable	Non applicable
3.14 Franchises	Non applicable	Non applicable
3.15 Investissements	Non applicable	Non applicable

5.7 Annexe 7 : référentiel TCFD pour l'identification des risques et opportunités climatiques

Risques de transition

→ Politiques et juridiques

- Augmentation du prix des émissions de gaz à effet de serre
- Renforcement des obligations d'information
- Mandats et réglementation des produits et services existants
- Exposition aux litiges
- Réputationnels

→ Réputationnels

- Evolution des préférences des consommateurs
- Stigmatisation du secteur
- Préoccupations accrues des parties prenantes ou commentaires négatifs de leur part

→ Marché

- Changement de comportement des clients
- Incertitude dans les signaux du marché
- Augmentation du coût des matières premières

→ Technologiques

- Remplacement des produits et services existants par des options à faibles émissions
- Investissements infructueux dans les nouvelles technologies
- Coûts liés à la transition vers des technologies à faibles émissions

Opportunités liées au climat

→ Efficacité des ressources

- Utilisation de modes de transport, de processus de production et de distribution plus efficaces, ou recyclage
- Passage à des bâtiments plus efficaces
- Réduction de l'utilisation et de la consommation d'eau

→ Source d'énergie

- Utilisation de sources d'énergie à faibles émissions, mesures incitatives politiques ou nouvelles technologies
- Participation au marché du carbone
- Transition vers une production d'énergie décentralisée

→ Marchés

- Accès à de nouveaux marchés
- Utilisation des incitations du secteur public
- Accès à de nouveaux actifs et emplacements nécessitant une couverture d'assurance

→ Résilience

- Participation à des programmes d'énergie renouvelable et adoption de mesures d'efficacité énergétique
- Substituts / diversification des ressources

→ Produits et services

- Développement de biens et services à faibles émissions, de solutions d'adaptation au changement climatique et de gestion des risques liés aux assurances, de nouveaux produits et services grâce à la recherche & développement et à l'innovation
- Capacité à diversifier les activités commerciales / évolution des préférences des consommateurs

6. Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (Exercice clos le 31 décembre 2025)

A l'Assemblée générale de la société

LECTRA S.A.
16-18, rue Chalgrin
75016 Paris

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaire aux comptes de LECTRA (ci-après « l'entité »). Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2025 et incluses dans le rapport sur la gestion du groupe et présentées dans les sections 2.2 à 2.6 du chapitre 2 « Rapport de durabilité » du rapport financier annuel (ci-après le « Rapport de durabilité »).

Nos travaux, qui portent sur ces informations, ont été réalisés dans un contexte évolutif caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes et le développement de pratiques de place.

En application de l'article L.233-28-4 du code de commerce, LECTRA est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte du rapport sur la gestion du groupe.

Ces informations permettent de comprendre les impacts de l'activité du groupe sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L.821-54 du code précité, notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux exigences découlant des normes d'information en matière de durabilité adoptées par la Commission européenne en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013, telle que modifiée par la directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour *European Sustainability Reporting Standards*) du processus mis en œuvre par LECTRA pour déterminer les informations publiées, qui incluent, lorsque l'entité y est soumise, l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L.2312-17 du code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité avec les dispositions de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « *Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852* ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en

avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par LECTRA dans le rapport sur la gestion du groupe, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

Cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de LECTRA, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par LECTRA en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

Notre mission ne porte pas non plus sur les données comparatives relatives aux exercices 2023 et 2022.

En outre, s'agissant des informations prospectives, qui présentent par nature un caractère incertain, leurs réalisations futures différeront parfois de manière significative des informations prospectives présentées dans le rapport sur la gestion du groupe.

Notre mission permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) n° 2020/852 peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenus pour leur établissement et présentés dans le rapport sur la gestion du groupe.

Conformité aux exigences découlant des normes ESRS du processus mis en œuvre par LECTRA pour déterminer les informations publiées, qui incluent l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L.2312-17 du code du travail

→ Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par LECTRA incluant l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L.2312-17 du code du travail lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans le Rapport de durabilité, et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

→ Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par LECTRA avec les ESRS.

→ Eléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par LECTRA pour déterminer les informations publiées.

Les informations relatives à la manière dont l'entité a mis à jour son analyse de double matérialité sont mentionnées au paragraphe 1.7 « Analyse de double matérialité » du Rapport de durabilité.

Nous avons, par entretien avec les personnes que nous avons jugé appropriées et par inspection de la documentation disponible, pris connaissance :

- des consultations des parties prenantes effectuées en 2025 et de l'analyse menée par l'entité suite à celles-ci ayant conduit aux modifications apportées à l'analyse de double matérialité et aux impacts, risques et opportunités réels et potentiels identifiés par l'entité ;
- des changements apportés, par rapport à l'exercice précédent, à la liste des impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités (« IRO »), réels ou potentiels identifiés par l'entité.

Sur la base de notre jugement professionnel, nos diligences ont par ailleurs consisté notamment à :

- exercer notre esprit critique sur la documentation des analyses menées par l'entité ainsi que sur la démarche mise en œuvre par cette dernière pour mettre à jour son analyse de double matérialité ;
- apprécier la pertinence des changements réalisés par l'entité sur l'appréciation des impacts, risques et opportunités réels et potentiels identifiés au regard :
 - de notre connaissance de l'entité ;
 - des résultats de la consultation de parties prenantes effectuées par l'entité ;
 - des analyses de risques menées par l'entité ;
 - de benchmark disponible que nous avons jugé pertinent ;
- apprécier, pour les changements affectant les impacts, risques et opportunités réels et potentiels, la conformité du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière mis en œuvre par l'entité (y compris la fixation des seuils) au regard des critères définis par ESRS 1 ;
- apprécier le caractère approprié de la description donnée à ce titre dans le paragraphe 1.7 « Analyse de double matérialité » du Rapport de durabilité.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité avec les dispositions de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS

→ Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et réglementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par LECTRA relativement à ces informations est approprié ; et

sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

→ Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité, avec les dispositions de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

→ Observation

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations figurant au point « Méthodologie » du paragraphe 2.3.4 « Focus bilan carbone (EI-6) » du Rapport de durabilité qui précise les modalités de calcul et de présentation du bilan carbone.

→ Eléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité avec les dispositions de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Informations fournies en application des normes environnementales (ESRS EI à E5)

Les informations publiées au titre du plan de transition et du bilan d'émission de gaz à effet de serre sont présentées respectivement dans les paragraphes 2.3.1 « Plan de transition climat (politique d'atténuation climatique) » et 2.3.4 « Focus bilan carbone (EI-6) » du Rapport de durabilité.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- sur la base des entretiens menés avec les personnes concernées, nous avons apprécié si la description des politiques, actions et cibles mises en place par l'entité couvre les domaines suivants : atténuation du changement climatique, adaptation au changement climatique et efficacité énergétique ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans les paragraphes 2.3.1 « Plan de transition climat (politique d'atténuation climatique) » et 2.3.4 « Focus bilan carbone (EI-6) » du Rapport de durabilité et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance de l'entité.

En ce qui concerne les informations publiées au titre du bilan d'émission gaz à effet de serre :

- nous avons apprécié la cohérence du périmètre considéré pour l'évaluation du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec le périmètre des états financiers consolidés et la chaîne de valeur amont et aval ;
- nous avons pris connaissance du protocole d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé par l'entité pour établir le bilan d'émissions de gaz à effet de serre et apprécié ses modalités d'application, sur le scope 1 et le scope 2 ;
- concernant les émissions relatives au scope 3 :
 - nous avons apprécié la justification des inclusions et exclusions des différentes catégories et la transparence des informations données à ce titre ;
 - en ce qui concerne les estimations relatives à la catégorie 11 du scope 3 auxquelles l'entité a eu recours, par entretien avec les personnes concernées, nous avons pris connaissance de la méthodologie de calcul des données estimées et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces estimations et nous avons apprécié si la méthode a été appliquée de manière cohérente ;
- nous avons apprécié le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation ;
- pour les données physiques telles que la consommation d'énergie de l'entité et consommation d'énergie des équipements vendus, nous avons rapproché, sur la base de sondages, les données sous-jacentes servant à l'élaboration du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec les pièces justificatives ;
- nous avons mis en œuvre des procédures analytiques ;
- nous avons vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations.

En ce qui concerne les vérifications au titre du plan de transition pour l'atténuation du changement climatique, nos travaux ont principalement consisté à :

- apprécier si les informations publiées au titre du plan de transition répondent aux prescriptions d'ESRS E1, décrivent de manière appropriée les hypothèses structurantes sous-tendant ce plan, étant précisé que nous n'avons pas à nous prononcer sur le caractère approprié ou le niveau d'ambition des objectifs de ce plan de transition ;
- apprécier l'analyse des risques physiques réalisée par l'entité ;
- apprécier si ce plan de transition reflète les engagements pris par l'entité tels que déclarés dans la politique environnementale de l'entité ;
- apprécier la cohérence, entre elles, des principales informations fournies au titre du plan de transition, notamment pour ce qui concerne les leviers de décarbonation.

Informations fournies en application des normes sociales (ESRS S1 à S4)

Les informations publiées au titre du personnel de l'entreprise (ESRS S1) figurent aux paragraphes 3.2 « La politique ressources humaines - ESRS S1 » et 3.3 « Les indicateurs de suivi de la politique ressources humaines - ESRS S1 » du Rapport de durabilité.

Nos principales diligences sur ces informations ont consisté à :

- sur la base des entretiens menés avec les personnes que nous avons jugé appropriées :
 - prendre connaissance du processus de collecte et de compilation pour le traitement des informations qualitatives et quantitatives visant à la publication des informations matérielles dans le Rapport de durabilité ;
 - mettre en œuvre des procédures consistant à vérifier la correcte consolidation de ces données pour les caractéristiques des employés, la diversité, la formation, la santé et sécurité et les indicateurs de rémunération ;
 - apprécier si la description des politiques, actions et cibles mises en place par l'entité couvre les domaines suivants : la diversité, la formation et la santé et sécurité du travail
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans les paragraphes 3.2 « La politique ressources humaines - ESRS S1 » et 3.3 « Les indicateurs de suivi de la politique ressources humaines - ESRS S1 » du Rapport de durabilité et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance de l'entité.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- acquérir une compréhension du processus de collecte et de compilation des informations publiées sur la base des entretiens menés avec la direction ou les personnes concernées, en particulier, la direction des ressources humaines ;
- évaluer le processus de collecte et de compilation des données sociales afin d'apprécier l'exhaustivité et l'exactitude des informations collectées et mettre en œuvre des procédures consistant à vérifier la correcte consolidation de ces données ;
- mettre en œuvre des procédures analytiques afin d'identifier des variations inhabituelles, et le cas échéant, demander à la direction des explications concernant les éléments inhabituels identifiés.

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

→ Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par LECTRA pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

→ Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

→ Eléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de tels éléments à communiquer dans notre rapport.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 26 février 2026

Le commissaire aux comptes
PricewaterhouseCoopers Audit

Flora Camp
Associée

Aurélien Castellino
Associée

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 ;
- des limitations apportées aux pouvoirs du Président-Directeur général ;
- 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 2025 ;

- 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 et la Secrétaire générale, avec la contribution des Directions juridique, financière et des ressources humaines. Après examen par le Comité d'audit, par le Comité des rémunérations, par le Comité de durabilité 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 26 février 2026 et a été transmis aux Commissaires aux comptes de la Société.

Sommaire

Application du Code AFEP-MEDEF	148	4. Dispositif relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	189
1. Organes d'administration et de direction	148	4.1 Procédures de reporting et de contrôle budgétaire ...	189
1.1 Mode de gouvernement : réunion des fonctions de Président et de Directeur général	148	4.2 Procédures d'élaboration et de contrôle des comptes	189
1.2 Missions du Président-Directeur général	148	5. Conventions réglementées et courantes	190
1.3 Comité exécutif	149	5.1 Procédure d'évaluation et de contrôle des conventions réglementées et conventions courantes	190
1.4 Conseil d'administration	149	5.2 Conventions courantes	190
2. Rémunérations et avantages des mandataires sociaux	179	5.3 Conventions et engagements réglementés	190
2.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2026	179	6. Autorisations et délégations financières	191
2.2 Éléments de rémunération versés ou attribués aux mandataires sociaux au cours de l'exercice 2025	182	7. Participation des actionnaires aux assemblées générales	191
2.3 Évolution de la rémunération du Président-Directeur général au cours des cinq derniers exercices	187	7.1 Modalités de participation aux assemblées générales	191
3. Mesures préventives des abus de marché	188	7.2 Droit de vote : « une action, une voix »	192
		8. Informations sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	192

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. La Société 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.

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 l'Administrateur référent⁽³⁹⁾.

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 3 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.

Équilibre 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 six comités spécialisés du Conseil d'administration, ayant différentes missions et prérogatives en matière de stratégie, d'audit, de durabilité, de rémunérations, de nominations et de plan de succession (voir section 1.4.4 du présent Rapport concernant le rôle et la composition de ces comités) ;
- la présidence des comités spécialisés assurée par des Administrateurs indépendants, sauf celle du Comité stratégique ;
- la tenue de réunions 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.

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, et plus généralement, de veiller au bon fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés ;
- d'être le gardien de la gouvernance de la Société et du respect par le Conseil d'administration et ses membres des règles de déontologie ;

(39) Les missions et pouvoirs de l'Administrateur référent sont plus amplement décrits à la section 1.4.5 du présent Rapport.

- de veiller à prévenir les conflits d'intérêts des Administrateurs et de gérer toute situation pouvant donner lieu à un tel conflit ;
- de veiller à la sincérité et à la transparence des publications financières et institutionnelles de la Société ;
- de présider et d'animer le Comité stratégique ;
- de représenter le Conseil d'administration, dont il est, sauf décision contraire de ce dernier, seul habilité à agir et à s'exprimer en son nom ;
- 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. Il assure en outre l'intégralité des responsabilités opérationnelles et exécutives, toutes les équipes du groupe Lectra (le « Groupe ») lui rapportant ; et
- de veiller au bon fonctionnement des organes de la Société et spécialement du Comité exécutif.

Le Président-Directeur général veille au respect et à la promotion en toute circonstance des valeurs essentielles et de l'éthique sans compromis 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 treize membres, quatre femmes et neuf hommes :

- Daniel Harari, Président-Directeur général (*Chairman and Chief Executive Officer*), Président du Comité exécutif ;
- Maximilien Abadie, *Deputy Chief Executive Officer* ;
- Anne Borfiga, *General Secretary* ;
- John Brearley, *President, Americas* ;
- Antonella Capelli, *President, Europe, Middle East & Africa* ;
- Thierry Caye, *Chief Technology Officer* ;
- Olivier du Chesnay, *Chief Financial Officer* ;
- Javier Garcia, *Chief Customer Officer* ;
- Amit Gautam, *Founder & Chief Executive Officer of TextileGenesis* (société du groupe Lectra) ;
- Laurence Jacquot, *Chief Customer Success Officer* ;
- Michael Jais, *Chief Executive Officer & Co-founder of Launchmetrics* (société du groupe Lectra) ;
- Maria Modrono, *Chief Marketing and Communications Officer* ;
- Frédéric Morel, *President, Asia Pacific*.

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 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, Vice-présidents seniors et Vice-présidents). L'objectif était d'aligner progressivement la représentation des femmes au sein de ses équipes dirigeantes sur celle de l'ensemble des effectifs du Groupe. Cette politique couvre l'ensemble du périmètre Groupe, incluant les acquisitions.

À fin 2025, cet objectif d'alignement n'a pas été pleinement atteint. Les instances dirigeantes du Groupe comptent 39 % de femmes, un niveau encore inférieur au taux de mixité global du Groupe, qui

s'établit à 43 %. Cet écart s'explique notamment par la structure des instances dirigeantes, les évolutions de périmètre et la nature de certaines nominations intervenues au fil des années.

Pour autant, la dynamique de progrès est réelle et significative.

Entre 2022 et 2025, le Groupe a franchi une nouvelle étape majeure dans sa démarche en faveur de la diversité et de l'inclusion. En trois ans, la représentation des femmes au sein du Groupe a progressé de manière remarquable, enregistrant une hausse d'environ 19 %.

Cette dynamique est encore plus marquée au sein des instances dirigeantes. La proportion de femmes occupant des postes à responsabilité a augmenté de 62 % par rapport à 2022, une évolution particulièrement significative. Elle reflète la volonté forte et continue du Groupe de promouvoir un environnement plus équilibré, plus représentatif et résolument tourné vers l'égalité des chances.

Cette évolution traduit l'impact des actions menées en matière de recrutement, de gestion des carrières, de visibilité des parcours féminins et de développement des talents.

Au regard de ces résultats, Lectra réaffirme son engagement en faveur de la mixité au plus haut niveau. Un nouveau plan d'actions 2026-2028 est lancé, en cohérence avec la feuille de route stratégique du Groupe. L'objectif de mixité femmes-hommes est maintenu : le Groupe vise toujours à atteindre une proportion de femmes dans les instances dirigeantes similaire à celle de son effectif global, avec un nouvel horizon fixé à fin 2028 pour réaliser cet alignement. Le plan 2026-2028 prolongera et approfondira les initiatives engagées, en agissant sur quatre leviers complémentaires – communication & formation, recrutement, gestion des carrières et soutien à la parentalité – afin de poursuivre la progression vers l'équilibre visé. Ce faisant, Lectra confirme son ambition de mixité et sa volonté de s'inscrire dans une amélioration continue sur le long terme, gage d'une gouvernance toujours plus diverse, performante et inclusive.

1.4 Conseil d'administration

1.4.1. Missions et pouvoirs du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration exerce les missions relevant de sa compétence en vertu de la loi et des Statuts de la Société. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche du Groupe et règle par ses délibérations les affaires qui le concernent. Il agit en toute circonstance dans l'intérêt social de la Société, en s'attachant à promouvoir la création de valeur à long terme. Le Conseil d'administration détermine les orientations stratégiques du Groupe, après avis du Comité stratégique, 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 du Groupe, et plus généralement, de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux auxquels le Groupe est confronté, y compris dans le domaine de la durabilité.

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 significatives, après étude par le Comité stratégique et/ou le Comité d'audit. Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

En application du Règlement intérieur, doivent faire l'objet d'une approbation préalable par le Conseil d'administration :

- toute opération supérieure à 10 millions d'euros 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 10 millions d'euros.

Le Conseil d'administration :

- détermine la composition souhaitée du Conseil d'administration et la politique de diversité,
- propose la nomination et le renouvellement des Administrateurs indépendants sur recommandation du Comité des nominations ;
- choisit le mode d'organisation (dissociation des fonctions de président et de directeur général ou réunion de ces fonctions) ;
- désigne et révoque les dirigeants mandataires sociaux⁽⁴⁰⁾ chargés de gérer la Société ;
- établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux, sur proposition du Comité des nominations ou d'un Comité ad hoc ; et
- détermine la politique de rémunération des Administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux (ex-ante) et arrête leur

rémunération pour l'exercice écoulé (ex-post), sur proposition du Comité des rémunérations.

Le Conseil d'administration examine régulièrement, après étude par le Comité d'audit et le Comité de durabilité, 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. À 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.

Le Conseil d'administration s'assure également que le Président-Directeur général met en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité, définie après avis du Comité des rémunérations et du Comité de durabilité, notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.

Le Conseil d'administration 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 de durabilité ainsi que sur les perspectives à long terme du Groupe. Il définit la politique de communication financière de la Société, après avis du Comité d'audit.

(40) 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 sept membres :



Daniel Harari

- Président-Directeur général
- Président du Comité stratégique



Nathalie Rossiensky

- Administratrice référente, indépendante
- Présidente du Comité d'audit
- Membre du Comité stratégique et du Comité des nominations



Céline Abecassis-Moedas

- Administratrice indépendante
- Présidente du Comité des rémunérations et du Comité des nominations
- Membre du Comité stratégique, du Comité de durabilité et du Comité ad hoc en charge de la succession du Directeur général



Karine Calvet

- Administratrice indépendante
- Membre du Comité stratégique, du Comité des rémunérations et du Comité de durabilité



Pierre-Yves Roussel

- Administrateur indépendant
- Président du Comité ad hoc en charge de la succession du Directeur général
- Membre du Comité stratégique



Jérôme Viala

- Administrateur non indépendant
- Membre du Comité stratégique, du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et du Comité ad hoc en charge de la succession du Directeur général



Hélène Viot-Poirier

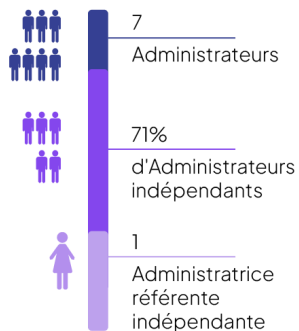
- Administratrice indépendante
- Présidente du Comité de durabilité
- Membre du Comité stratégique, du Comité d'audit et du Comité des nominations

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⁽⁴¹⁾.

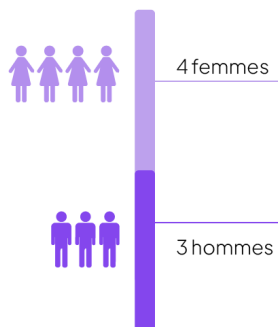
(41) Conformément aux articles L.225-23 et L.225-27-1 du Code de commerce et l'article 9 du code AFEP-MEDEF, dans les cas où (i) la participation du personnel de la Société ainsi que celle du personnel de sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L.225-180 du Code de commerce dépasse le seuil 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.

Composition du Conseil d'administration : chiffres clés

ADMINISTRATEURS



PARITÉ



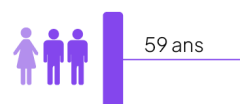
COMITÉS SPÉCIALISÉS



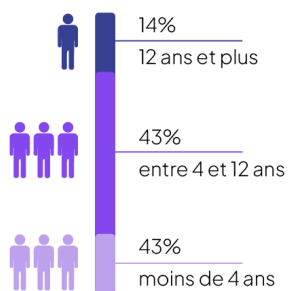
DURÉE DES MANDATS



ÂGE MOYEN



ANCIENNETÉ DANS LE MANDAT



TAUX D'ASSUIDITÉ EN 2025

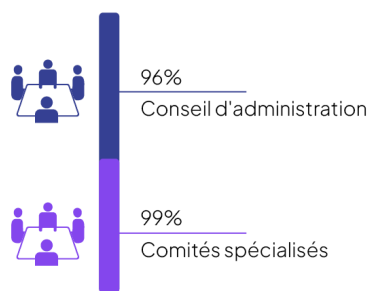


Tableau de synthèse de l'évolution de la composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2025

Renouvellement	Madame Céline Abecassis-Moedas (Administratrice indépendante)
Nomination	n/c
Fin de mandat	Monsieur Ross McInnes (Administrateur référent, indépendant)

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 stratégique	Comité d'audit	Comité de durabilité	Comité des rémunérations	Comité des nominations	Comité ad hoc
Daniel Harari Président-Directeur général	71	M	FR	4807560	0	Non	1991	AG 2028	35	■					
Nathalie Rossiensky Administratrice référente, indépendante	56	F	FR	1500	0	Oui	29/04/2016	AG 2028	10	■	■			■	
Céline Abecassis-Moedas Administratrice indépendante	54	F	FR	750	1	Oui	30/04/2021	AG 2029	5	■		■	■	■	■
Karine Calvet Administratrice indépendante	58	F	FR	503	0	Oui	28/04/2023	AG 2027	3	■		■	■		
Pierre-Yves Roussel Administrateur indépendant	60	M	FR	701	1	Oui	28/04/2023	AG 2027	3	■					■
Jérôme Viala Administrateur non indépendant	64	M	FR	120 931	0	Non	26/04/2024	AG 2028	2	■	■		■		■
Hélène Viot-Poirier ⁽¹⁾ Administratrice indépendante	53	F	FR	761	0	Oui	29/04/2022	AG 2026 ⁽¹⁾	4	■	■	■		■	

(1) Il sera proposé aux actionnaires réunis en Assemblée générale annuelle du 29 avril 2026 de renouveler le mandat d'administratrice de Madame Hélène Viot-Poirier.

Présentation des membres du Conseil d'administration de Lectra



Daniel Harari

Président-Directeur général
Président du Comité stratégique

Biographie – Expérience et expertise

Âge
71 ans

Nationalité
Française

Date de première nomination
1991

Date de début de mandat
26 avril 2024

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 2027

Nombre d'actions Lectra détenues
4 807 560

Mandats et fonctions échus au cours des cinq dernières années

■ Néant

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'Études 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.

Mandats et fonctions en cours

■ Néant

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.



Nathalie Rossiensky

Administratrice référente, indépendante⁽⁴²⁾

Présidente du Comité d'audit

Membre du Comité stratégique et du Comité des nominations

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.

Âge

56 ans

Nationalité

Française

Date de première nomination

29 avril 2016

Date de début de mandat

26 avril 2024

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 2027

Nombre d'actions Lectra

détenues

1 500

Mandats et fonctions échus au cours des cinq dernières années

- Néant

Mandats et fonctions en cours

- Associée Capital Partner, Groupe Lombard Odier

(42) Madame Nathalie Rossiensky assure les fonctions d'Administratrice référente à compter du 25 avril 2025 (voir section 1.4.2 « Composition du Conseil d'administration », sous-section « Évolution de la composition du Conseil d'administration proposée à l'Assemblée générale annuelle de 2025 »).



Céline Abecassis-Moedas

Administratrice indépendante
Présidente du Comité des rémunérations et du Comité des nominations
Membre du Comité stratégique, du Comité de durabilité et du Comité ad hoc en charge de la succession du Directeur général

Biographie – Expérience et expertise

Âge
54 ans

Nationalité
Française

Date de première nomination
30 avril 2021

Date de début de mandat
25 avril 2025

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 2028

Nombre d'actions Lectra détenues
750

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 à New-York comme e-business product manager en 1999, puis AT Kearney à Londres 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 de 2019 à 2024. Elle est maintenant Pro-rectrice pour l'innovation et l'entrepreneuriat à l'Université Catholique du Portugal. 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 échus au cours des cinq dernières années

- Administratrice indépendante, membre du Comité de la gouvernance, de l'évaluation et des nominations de CTT* (CTT Correios de Portugal, SA), (Portugal) (de 2016 à 2020)
 - Administratrice indépendante de GreenVolt*, SA (Portugal) (de 2021 à 2023)
 - Directrice de l'Executive Education à Catolica-Lisbon (Portugal) (de 2019 à 2024)

*société cotée

Mandats et fonctions en cours

- Pro-rectrice pour l'innovation et l'entrepreneuriat à l'Université Catholique du Portugal (depuis 2024)
- 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)



Karine Calvet

Administratrice indépendante
Membre du Comité stratégique, du Comité de durabilité et
du Comité des rémunérations

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.

Entre 2023 et 2025, 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.

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
503

Mandats et fonctions échus au cours des cinq dernières années

- Vice-Présidente EMEA en charge des Partenaires et Alliances chez AVEVA (Groupe Schneider) entre 2023 et 2025
- Directrice des revenus chez PeopleSpheres (en 2025)

Mandats et fonctions en cours

- Partner Business Transformation chez KP Consulting



Pierre-Yves Roussel

Administrateur indépendant
Président du Comité ad hoc en charge de la succession
du Directeur général
Membre du Comité stratégique

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 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 Firme 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)
- Administrateur indépendant de McLaren Group (depuis avril 2024)

Âge
60 ans

Nationalité
Français

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
701

Mandats et fonctions échus au cours des cinq dernières années

- Administrateur indépendant de Salvatore Ferragamo Finanziaria entre 2020 et 2021



Jérôme Viala

Administrateur non indépendant
Membre du Comité stratégique, du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et du Comité ad hoc en charge de la succession du Directeur général

Biographie – Expérience et expertise

Diplômé de KEDGE Business School (France), Jérôme Viala débute sa carrière comme analyste crédit chez Esso (France) avant de rejoindre le service financier de Lectra en 1985. Il occupe ensuite les fonctions de Contrôleur de gestion pour l'Europe et l'Amérique du Nord (1988-1991) et de Directeur administratif et financier de la division France (1992-1993), puis de la division produits (1993-1994). Il est Directeur financier du Groupe de 1994 à 2016.

Jérôme Viala est Directeur général adjoint de Lectra du 1^{er} janvier 2017 au 31 mars 2024. Il est Vice-Président du Comité exécutif du 15 janvier 2019 au 31 mars 2024, après en avoir été membre depuis sa création en 2005. Depuis plusieurs années, et jusqu'au 31 mars 2024, il assume également les fonctions de Secrétaire du Conseil d'administration de Lectra.

Âge
64 ans

Nationalité
Français

Date de première nomination
26 avril 2024

Date de début de mandat
26 avril 2024

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 2027

Nombre d'actions Lectra détenues
120 931

Mandats et fonctions échus au cours des cinq dernières années

En dehors du groupe Lectra

- Néant

Au sein du groupe Lectra⁽⁴³⁾

- Administrateur de Gerber Technology NV/ SA (Belgique)
 - Administrateur de Lectra Benelux NV (Belgique)
 - Administrateur de Lectra Canada Inc (Canada)
- Director de Lectra Systems (Shanghai) Co Ltd (Chine)
- Director de Gerber Scientific International A/S (Danemark)
- Director et Chairman de Lectra Danmark A/S (Danemark)
 - Director de Lectra Baltic Oü (Estonie)
 - Director de Lectra USA Inc (États-Unis)
- President de Knife Holding Corporation
 - Director de Lectra Japan Ltd (Japon)
- Directeur général de Lectra Maroc SARL (Maroc)
- President de AG Finco LLC (États-Unis)

Mandats et fonctions en cours

En dehors du groupe Lectra

- Néant

Au sein du groupe Lectra

- Néant

(43) Tous les mandats au sein des sociétés du Groupe ont pris fin entre fin 2023 et mi-2024.

03 – RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Mandats et fonctions échus au cours des cinq dernières années, au sein du groupe Lectra (suite)

- President de Holding Mexico LLC (États-Unis)
- President de Gerber Scientific LLC (États-Unis)
- President de Gerber Technology LLC (États-Unis)
- Director et Chairman de Lectra Suomi Oy (Finlande)
- Director de Gerber Technology Ltd (Grande Bretagne)
- Director de Lectra UK Ltd (Grande Bretagne)
- Director de Lectra Hong Kong Ltd (Hong Kong)
- Chairman de Lectra Sverige AB (Suède)
- Member of the Board of Managers de Gerber Technology S. de RL de CV (Mexique)
- Director et President d'AG UK Acquireco Ltd (Grande Bretagne)
- President de Lectra Systèmes SA de CV (Mexique)
- Director et Chairman de Lectra Philippines Inc (Philippines)
- Director de Gerber Scientific International Sistemas Computorizados Lda (Portugal)
- Managing Director de Lectra Portugal Lda (Portugal)
- Director de Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)
- Director de Lectra Taiwan Co Ltd (Taiwan)
- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Lectra Tunisie SA (Tunisie)
- Directeur général de Lectra Tunisie CP Sarl (Tunisie)
- Vice-Président du Conseil d'administration de Glengo Lectra Teknoloji Anonim Sirketi (Turquie)
- Director et représentant légal de Gerber Scientific International (Vietnam) Co Ltd (Vietnam)
- Chairman de Lectra Vietnam (Vietnam)
- Director et President d'AG UK Acquireco Ltd (Grande Bretagne)
- President de Lectra Systèmes SA de CV (Mexique)
- Director et Chairman de Lectra Philippines Inc (Philippines)
- Director de Gerber Scientific International Sistemas Computorizados Lda (Portugal)
- Managing Director de Lectra Portugal Lda (Portugal)
- Director de Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)
- Director de Lectra Taiwan Co Ltd (Taiwan)
- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Lectra Tunisie SA (Tunisie)
- Directeur général de Lectra Tunisie CP Sarl (Tunisie)
- Vice-Président du Conseil d'administration de Glengo Lectra Teknoloji Anonim Sirketi (Turquie)
- Director et représentant légal de Gerber Scientific International (Vietnam) Co Ltd (Vietnam)
- Chairman de Lectra Vietnam (Vietnam)



Hélène Viot-Poirier

Administratrice indépendante
Présidente du Comité de durabilité
Membre du Comité stratégique, du Comité d'audit et du Comité des nominations

Biographie – Expérience et expertise

Âge
53 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⁽⁴⁴⁾

Nombre d'actions Lectra détenues
761

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 multimédias 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 (chiffre d'affaires > 300 millions d'euros), avec management d'une direction de 1000 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 Board Advisor de ConsoFlash, groupe Mediaperformances (non cotée), de 2018 à 2024. Elle est actuellement Administratrice indépendante de Selinko (non cotée) depuis 2021.

Mandats et fonctions échus au cours des cinq dernières années

- Board Advisor de CF group, jusqu'en 2023
- Board Advisor de ConsoFlash, groupe Mediaperformances (de 2018 à 2024)

Mandats et fonctions en cours

- Administratrice indépendante de Selinko (Belgique) depuis 2021

(44) Il sera proposé aux actionnaires réunis en Assemblée générale annuelle du 29 avril 2026 de renouveler le mandat d'administratrice de Madame Hélène Viot-Poirier.

03 – RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

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.

Critères	Objectifs	Modalités de mise en œuvre et résultats obtenus
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. (Articles L. 22-10-3 et L. 225-18-1 du Code de commerce)	3 hommes et 4 femmes.
Diversité des compétences et complémentarité des profils	Recherche d'une complémentarité des profils en termes de domaines d'expertise.	Compétences représentées : stratégie, management, industrie, connaissance des 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. Madame Céline Abecassis-Moedas est de nationalité française et réside au Portugal. Monsieur Pierre-Yves Roussel est de nationalité française et réside aux États-Unis.
Indépendance des Administrateurs	Au moins 50 % d'Administrateurs indépendants. (Article 10.3 du Code AFEP-MEDEF)	71 % des Administrateurs sont indépendants.
Âge des Administrateurs	Au moins la moitié des membres du Conseil d'administration doivent être âgés de moins de 72 ans. (Article 11 des Statuts de la Société)	Aucun Administrateur ne dépasse la limite d'âge de 72 ans. Une moyenne d'âge de 59 ans, la fourchette d'âge variant de 53 à 71 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	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Céline Abecassis-Moedas	X	X	X	X			X	X	X	X		X
Karine Calvet	X	X	X				X	X	X	X	X	X
Nathalie Rossiensky	X	X			X	X	X	X	X	X		X
Pierre-Yves Roussel	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X
Jérôme Viala	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X
Hélène Viot-Poirier	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
% d'Administrateurs	100 %	100 %	57 %	71 %	71 %	71 %	100 %	100 %	100 %	86 %	43 %	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 et en matière de durabilité, ainsi que sur son organisation et son fonctionnement afin d'en acquérir une connaissance approfondie.

Les Administrateurs ont suivi une formation cybersécurité qui couvre principalement une présentation générale des enjeux de sécurité en entreprise ainsi que les signaux qui permettent de repérer les tentatives d'ingénierie sociale.

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.

Le Conseil d'administration du 26 février 2026 a débattu de la qualification de chaque Administrateur et a conclu que :

- Mesdames Céline Abecassis-Moedas, Karine Calvet, Nathalie Rossiensky et Hélène Viot-Poirier et Monsieur Pierre-Yves Roussel remplissent tous les critères d'indépendance définis par le Code AFEP-MEDEF ;
- 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 Jérôme Viala est qualifié de non-indépendant, compte tenu du fait qu'il a été salarié de Lectra entre 1985 et mars 2024.

En particulier, le Conseil d'administration a constaté qu'il n'existe aucune relation d'affaires entre Mesdames Céline Abecassis-Moedas, Karine Calvet, Nathalie Rossiensky, Hélène Viot-Poirier, Messieurs Daniel Harari, Jérôme Viala et les sociétés du Groupe ;

Le Conseil d'administration a procédé à un examen quantitatif et qualitatif des relations d'affaires entretenues entre les sociétés du Groupe et les sociétés du groupe Tory Burch dont Monsieur Pierre-Yves Roussel est le Chief Executive Officer. A l'issue de son analyse, le Conseil d'administration a conclu que ces relations contractuelles ne sont pas de nature à remettre en cause l'indépendance de l'Administrateur : les contrats sont conclus aux conditions normales du marché et ne revêtent pas un caractère significatif compte tenu des montants en jeu (leur valeur totale est inférieure à 50 000 € par an). Par ailleurs, Monsieur Pierre-Yves Roussel ne participe pas à la négociation de ces contrats.

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	Daniel Harari	Céline Abecassis-Moedas	Karine Calvet	Nathalie Rossiensky	Pierre-Yves Roussel	Jérôme Viala	Hélène Viot-Poirier
Critère 1 : Salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société au cours des 5 dernières années	oui	non	non	non	non	oui	non
Critère 2 : Mandats croisés	non	non	non	non	non	non	non
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	non	non	non	non	non	non	non
Critère 4 : Lien familial avec un mandataire social	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
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	oui	non	non	non	non	non	non
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif (Perception d'une rémunération variable ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe)	n/a	non	non	non	non	non	non
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important (Détenant plus de 10 % du capital ou des droits de vote de la Société)	oui	non	non	non	non	non	non

Parité au sein du Conseil d'administration

Conformément aux articles L.225-18-1 et L.22-10-3 du Code de commerce, 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 sept membres, dont quatre femmes et trois 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.

À la date du présent Rapport, aucun Administrateur ni le Président du Conseil d'administration ne dépasse les limites d'âge.

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 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 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	Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'AG 2028 statuant sur les comptes de l'exercice 2027	Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'AG 2029 statuant sur les comptes de l'exercice 2028
Madame Hélène Viot-Poirier (Administratrice indépendante) ⁽¹⁾	Madame Karine Calvet (Administratrice indépendante)	Monsieur Daniel Harari (Président-Directeur général)	Madame Céline Abecassis-Moedas (Administratrice indépendante)
	Monsieur Pierre-Yves Roussel (Administrateur indépendant)	Madame Nathalie Rossiensky (Administratrice référente, indépendante)	
		Monsieur Jérôme Viala (Administrateur non indépendant)	

(1) Il sera proposé aux actionnaires réunis en Assemblée générale annuelle du 29 avril 2026 de renouveler le mandat d'administratrice de Madame Hélène Viot-Poirier.

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'Administrateur 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 4.5 du Règlement intérieur, tel que révisé par le Conseil d'administration du 27 février 2025, prévoit que tout Administrateur devra être propriétaire d'au moins 750 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 suivants le versement de cette rémunération.

À ce jour, Messieurs Daniel Harari et Jérôme Viala et Mesdames Céline Abecassis-Moedas, Nathalie Rossiensky, Hélène Viot-Poirier détiennent chacun au moins 750 actions Lectra.

Madame Karine Calvet (nommée en 2023 et détenant 503 actions) et Monsieur Pierre-Yves Roussel (nommé en 2023 et détenant 701 actions) s'engagent à investir 25 % du montant de leur rémunération annuelle brute 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 étrangères, 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 4.2 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 4.2 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'administration de Lectra. Ils doivent informer le Président-Directeur général, préalablement à 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.

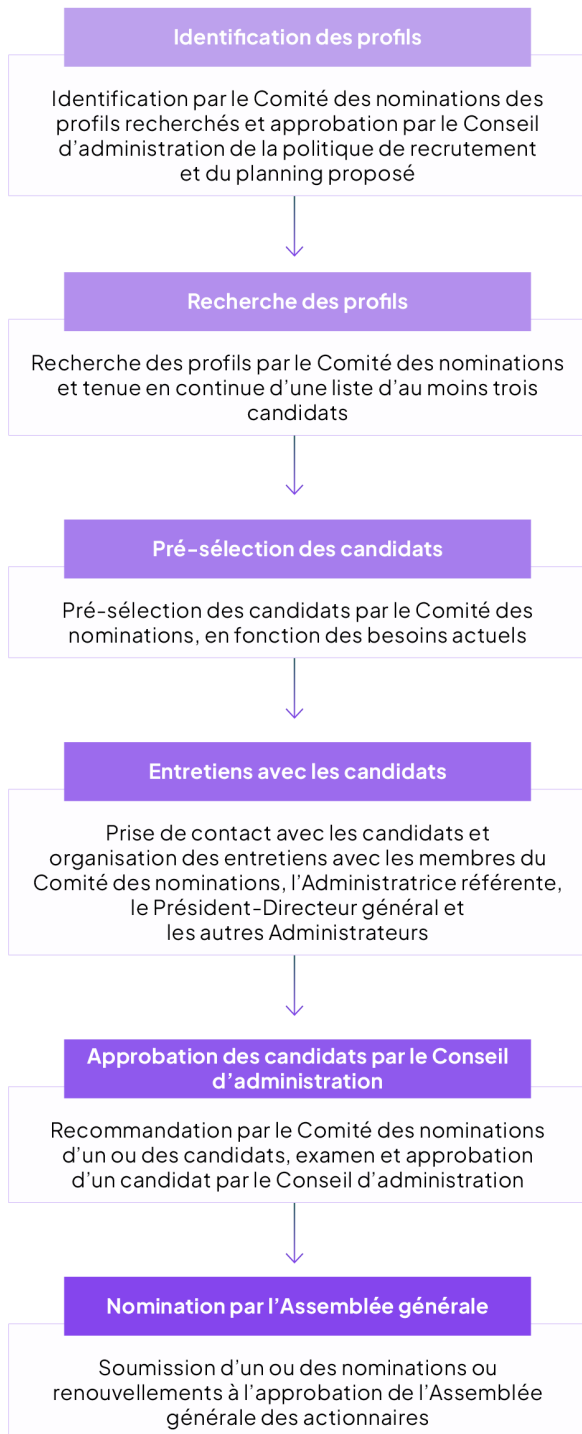
Conformément à ces règles, aucun Administrateur de Lectra n'exerce plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées.

Procédure de sélection des Administrateurs indépendants

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 27 février 2025, 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 dans la sélection des futurs Administrateurs indépendants, les principes sur lesquels reposent la procédure de sélection et les différentes étapes du processus de sélection.

03 – RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le processus de sélection des Administrateurs indépendants comprend les six étapes suivantes :



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 recommandations du Comité des nominations et les conclusions des autoévaluations annuelles mises en œuvre depuis 2021, le Conseil d'administration a établi une politique de diversité appliquée aux Administrateurs, qui vise 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.

Au cours de l'exercice 2025, le Conseil d'administration a confié au Comité des nominations la responsabilité de conduire un processus de sélection d'un Administrateur indépendant présentant un profil financier solide et un intérêt marqué pour les nouvelles technologies. À cette fin, le Comité des nominations a mandaté un cabinet de recrutement spécialisé, qui a identifié et présenté six candidats répondant aux critères déterminés. À l'issue de ce processus, la candidature de Christophe Gégout a été retenue par le Conseil d'administration.

En vue de l'Assemblée générale annuelle du 29 avril 2026, le Conseil d'administration du 26 février 2026 a proposé de renouveler le mandat de Madame Hélène Viot-Poirier et de nommer Monsieur Christophe Gégout, en tant que Administrateurs indépendants.

Évolution de la composition du Conseil d'administration proposée à l'Assemblée générale annuelle de 2026

→ Proposition de renouveler le mandat de Madame Hélène Viot-Poirier

Le mandat de Madame Hélène Viot-Poirier expirant à l'issue de l'Assemblée générale annuelle du 29 avril 2026, le Conseil d'administration proposera aux actionnaires de le 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 2029.

La contribution de Madame Hélène Viot-Poirier au Conseil d'administration, au Comité stratégique, au Comité de durabilité et au Comité d'audit a été très appréciée par les autres Administrateurs. Madame Hélène Viot Poirier a joué un rôle clé dans le renforcement de la gouvernance et la structuration des travaux des Comités de durabilité et stratégique. Elle a contribué à l'intégration des exigences ESG dans la stratégie du Groupe et dans le reporting de durabilité, en challengeant les indicateurs pour garantir leur pertinence et leur alignement avec les ambitions. Son implication constante et sa vision prospective ont soutenu la qualité des rapports et la cohérence des décisions stratégiques.

Le Comité des nominations, a procédé à l'examen de la situation de Madame Hélène Viot-Poirier au regard des critères d'indépendance définis par le code Afep-Medef, et a considéré qu'elle remplit l'ensemble des critères d'indépendance retenus, à la date de sa nomination

Sous réserve du vote favorable des actionnaires, Madame Hélène Viot-Poirier continuera à présider le Comité de durabilité et restera membre du Comité stratégique, du Comité d'audit et du Comité des nominations.

→ Proposition de nomination de Monsieur Christophe Gégout

Le Conseil d'administration soumettra à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale annuelle 2026 la nomination de Monsieur Christophe Gégout en qualité d'Administrateur pour une période de quatre ans, prenant fin à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2029.

Les entretiens menés par le Comité des nominations en fin d'année 2025 ont permis de constater la pertinence du parcours professionnel de Monsieur Christophe Gégout, la rigueur de son analyse stratégique et sa capacité à intervenir indépendamment et efficacement au sein du Conseil d'administration et du Comité d'audit. Son expertise, sa connaissance approfondie des enjeux de gouvernance et sa maîtrise des questions financières ont été particulièrement soulignées.

Le Comité des nominations, a procédé à l'examen de la situation de Monsieur Christophe Gégout au regard des critères d'indépendance

03 – RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

définis par le code Afep-Medef, et a considéré qu'il remplit l'ensemble des critères d'indépendance retenus, à la date de sa nomination.

Sous réserve d'un vote favorable des actionnaires, Monsieur Christophe Gégout intégrera le Conseil d'administration comme Administrateur indépendant et sera membre du Comité d'audit ainsi que du Comité stratégique.

→ Proposition de nomination de Monsieur Fiorangelo Salvatorelli

Le Conseil d'administration soumettra à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale annuelle 2026 la nomination de Monsieur Fiorangelo Salvatorelli en tant qu'Administrateur non-indépendant pour une période de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer en 2030 sur les comptes de l'exercice 2029.

La candidature de Monsieur Fiorangelo Salvatorelli a été proposée par Alantra EQMC Asset Management SGIC, l'un des actionnaires significatifs de Lectra, qui détient actuellement plus de 10 % du capital et des droits de vote.

En cas de nomination de Monsieur Fiorangelo Salvatorelli, le Conseil d'administration pourra bénéficier de son expertise en technologie. Il

mettra à profit sa riche expérience du conseil et des investissements dans des sociétés de haute technologie.

L'examen de la situation de Monsieur Fiorangelo Salvatorelli au regard des 8 critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF conduit à le qualifier d'Administrateur non-indépendant, dès lors que sa nomination est proposée par un actionnaire important et dès lors qu'il exerce des fonctions exécutives en son sein.

Sous réserve d'un vote favorable des actionnaires, Monsieur Fiorangelo Salvatorelli sera désigné comme membre du Comité stratégique.

Composition du Conseil d'administration après l'Assemblée générale annuelle de 2026

À la clôture de l'Assemblée générale annuelle du 29 avril 2026, sous réserve du vote favorable pour le renouvellement du mandat de Madame Hélène Viot-Poirier, de la nomination de Monsieur Christophe Gégout, et de la nomination de Monsieur Fiorangelo Salvatorelli, le Conseil d'administration serait composé de neuf personnes, dont quatre femmes et cinq hommes, et dont six Administrateurs indépendants :

Administrateur	Indépendance	Nomination/dernier renouvellement	Expiration du mandat
Karine Calvet	Administratrice indépendante	AG 2023	AG 2027
Pierre-Yves Roussel	Administrateur indépendant	AG 2023	AG 2027
Daniel Harari	Administrateur non indépendant, Président-Directeur général	AG 2024	AG 2028
Nathalie Rossiensky	Administratrice référente, indépendante	AG 2024	AG 2028
Jérôme Viala	Administrateur non indépendant	AG 2024	AG 2028
Céline Abecassis-Moedas	Administratrice indépendante	AG 2025	AG 2029
Christophe Gégout	Administrateur indépendant	AG 2026	AG 2030
Fiorangelo Salvatorelli	Administrateur non indépendant	AG 2026	AG 2030
Hélène Viot-Poirier	Administratrice indépendante	AG 2026	AG 2030

Lors de sa réunion qui se tiendra à l'issue de l'Assemblée générale du 29 avril 2026, le Conseil d'administration déterminera la nouvelle composition des Comités spécialisés.

1.4.3. Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration

Règlement intérieur du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés

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 27 février 2025, 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 4.3 du Règlement intérieur.

Aux termes des articles 1.3, 3 et 4.3 de son Règlement intérieur, le Conseil d'administration a confié au Président-Directeur général et à l'Administrateur référent la mission de surveiller et de gérer les éventuelles situations de conflits d'intérêts.

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 (iii) 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 ou potentiels conflits d'intérêts 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.

Les calendriers des Comités, des Conseils d'administration et des Assemblées générales annuelles pour les exercices clos le 31 décembre 2025 et le 31 décembre 2026 ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de ses réunions du 30 octobre 2024 et du 25 avril 2025 respectivement. En application de ces calendriers, les dates de sept réunions du Conseil d'administration sont arrêtées comme suit : les jours des publications des résultats annuels, semestriels et trimestriels, entre quarante-cinq et soixante-dix 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, entre vingt et trente jours de Bourse après la mise en paiement du dividende voté par l'Assemblée générale, 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 le Président-Directeur général souhaite soumettre aux Administrateurs.

Conformément aux dispositions légales en vigueur, 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. Par ailleurs, les représentants du Comité social et économique sont convoqués à toutes les réunions du Conseil d'administration et reçoivent les mêmes documents et informations que les Administrateurs.

La Secrétaire du Conseil d'administration et le Directeur financier participent, sauf empêchement, à toutes les réunions du Conseil d'administration. La Secrétaire est notamment chargée, 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.

Par ailleurs, avec l'accord de la majorité des Administrateurs présents, un ou plusieurs tiers peuvent participer à tout ou partie d'une des réunions du Conseil d'administration. Le Président-Directeur général peut cependant mettre son veto à une telle participation en précisant les raisons. Le Conseil d'administration peut recourir à des experts extérieurs en vue de réaliser, aux frais de la Société, des études techniques et, le cas échéant, de présenter en séance leurs conclusions au Conseil d'administration. Les tiers invités ont l'obligation de confidentialité relative aux informations communiquées avant, pendant ou après la réunion du Conseil d'administration.

Conformément à l'article L.225-37, alinéa 3 du Code de commerce, l'article 14 (I) des Statuts et l'article 5.3 du Règlement intérieur, les décisions du Conseil d'administration relatives aux sujets ne nécessitant pas de débats, peuvent être prises par voie de consultation écrite des Administrateurs. 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, par courrier électronique ou via plateforme/outil de partage de documents sécurisé. Le délai de réponse est précisé dans l'avis de consultation et doit être raisonnable, compte tenu de l'objet de consultation. Le vote est formulé pour chaque résolution, par les mots « oui », « non » ou « abstention ». Tout Administrateur peut s'opposer à ce qu'une décision soit prise par voie de consultation écrite. Il doit en

03 - RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

informer le Président-Directeur général dans les plus brefs délais après réception de l'avis de consultation, en motivant son refus. 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 2025, le Conseil d'administration a tenu sept réunions, avec un taux d'assiduité de 96 %, et a délibéré une fois par consultation écrite.

Travaux en 2025

En 2025, les travaux du Conseil d'administration ont notamment porté sur :

- les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2024 ainsi que leurs annexes ;
- le budget et les scénarios pour l'année 2025 ;
- les orientations stratégiques, le second rapport d'étape et le bilan de la feuille de route stratégique 2023-2025 ;
- les comptes et les rapports semestriels et trimestriels 2025 ;
- les communiqués de presse ;
- l'impact des annonces relatives aux droits de douanes ;
- la mise en œuvre de la stratégie de durabilité, avec notamment l'établissement de la matrice de double matérialité dans le cadre de la CSRD ;
- la définition de la stratégie climatique ;
- la désignation de Ernst & Young et Autres comme commissaire aux comptes titulaire ;
- les rapports du Conseil d'administration à l'Assemblée générale annuelle du 25 avril 2025 (le Rapport de gestion, le Rapport de durabilité, 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 2024 et l'augmentation du capital correspondante ;
- l'autorisation des avals, garanties et cautions ;
- les conventions courantes conclues ou poursuivies au cours de l'exercice 2024 ;
- la rémunération des mandataires sociaux au titre des exercices 2024 et 2025, 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 d'un nouvel Administrateur ;
- les documents de gestion prévisionnelle ;
- le programme de rachat d'actions et le contrat de liquidité ;
- le plan d'options de souscriptions d'options 2025 ;
- 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 ;
- la préparation et l'analyse de la feuille de route 2026-2028 ;
- l'actualisation du Règlement intérieur et de la Procédure de sélection des Administrateurs indépendants ; et
- le calendrier financier pour l'exercice 2026 et 2027 (jusqu'à l'Assemblée générale de 2027) ;

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 2025 :

	Conseil d'administration		Comité stratégique		Comité d'audit		Comité de durabilité		Comité des rémunérations		Comité des nominations		Comité ad hoc	
	Nb de réunions ⁽¹⁾	%	Nb de réunions	%	Nb de réunions	%	Nb de réunions	%	Nb de réunions	%	Nb de réunions	%	Nb de réunions	%
Daniel Harari Président-Directeur général	7/7	100 %	4/4	100 %	Non membre		Non membre		Non membre		Non membre		Non Membre	
Nathalie Rossiensky Administratrice référente, indépendante	7/7	100 %	4/4	100 %	7/7	100 %	Non membre		3/3 ⁽²⁾	100 %	3/3	100 %	Non Membre	
Céline Abecassis-Moedas Administratrice indépendante	7/7	100 %	4/4	100 %	Non membre		4/4	100 %	5/5	100 %	3/3	100 %	2/2	100 %
Karine Calvet Administratrice indépendante	6/7	86 %	4/4	100 %	Non membre		4/4	100 %	2/2 ⁽²⁾	100 %	Non membre		Non Membre	
Ross McInnes ⁽³⁾ Administrateur indépendant	3/3	100 %	N/A	N/A	3/4	75 %	Non membre		Non membre		NA	100 %	Non Membre	
Pierre-Yves Roussel Administrateur indépendant	6/7	86 %	4/4	100 %	Non membre		Non membre		Non membre		Non membre		2/2	100 %
Jérôme Viala Administrateur non indépendant	7/7	100 %	4/4	100 %	7/7	100 %	Non membre		5/5	100 %	Non membre		2/2	100 %
Hélène Viot-Poirier Administratrice indépendante	7/7	100 %	4/4	100 %	7/7	100 %	4/4	100 %	Non membre		3/3	100 %	Non membre	
Taux d'assiduité moyen		96 %		100 %		94 %		100 %		100 %		100 %		100 %

(1) Les réunions des Administrateurs non exécutifs hors de la présence du Président-Directeur général ainsi que les consultations écrites ne sont pas comptabilisées ni pour le calcul des taux d'assiduité, ni pour le calcul des rémunérations allouées aux Administrateurs.

(2) Le 25 avril 2025 Madame Karine Calvet a été nommée membre du Comité des rémunérations en remplacement de Madame Nathalie Rossiensky.

(3) Pour la période courant du 1^{er} janvier 2025 au 24 avril 2025, le mandat d'Administrateur de Monsieur Ross McInnes ayant pris fin à l'issue du Conseil d'administration du 24 avril 2025.

Organisation des travaux du Conseil d'administration – Information des Administrateurs

L'ordre du jour est établi par le Président-Directeur général, compte tenu des points proposés par les Présidents des Comités spécialisés ou tout autre Administrateur, le cas échéant.

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 par la Secrétaire du Conseil d'administration au moins trois jours avant la réunion aux Administrateurs, aux représentants du Comité social et économique, 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 2025, conformément à la réglementation et comme les années précédentes, l'ensemble des documents requis ont été mis en date et heure 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 (executive sessions)

L'article 12.3 du Code AFEP-MEDEF recommande que les Administrateurs se réunissent périodiquement hors de la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Conformément à l'article 5.9 du Règlement intérieur, les Administrateurs non exécutifs se réunissent au moins une fois par an, préalablement à la réunion du Conseil d'administration consacrée à l'examen de l'évaluation de son fonctionnement. Ces *executive sessions* se tiennent hors de la présence du Président-Directeur général, ainsi que des commissaires aux comptes, des représentants du Comité social et économique et de tout autre collaborateur du Groupe.

Lors des *executive sessions*, les Administrateurs non exécutifs réfléchissent sur la composition, l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés, évaluent la performance du Président-Directeur général et discutent librement de tout sujet qu'ils souhaitent aborder.

Ces réunions sont organisées et animées par l'Administratrice référente, qui présente ensuite un compte rendu au Président-Directeur général, lors d'une réunion en tête-à-tête puis, le cas échéant, au Conseil d'administration en séance plénière.

En 2025, deux réunions des Administrateurs non exécutifs se sont tenues. Lors de ces réunions, les Administrateurs ont revu divers sujets de gouvernance, fait le point sur l'évaluation annuelle des performances du Président-Directeur général et sur l'évaluation interne du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés.

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 25 avril 2025, à l'exception de Monsieur Pierre-Yves Roussel.

Évaluation du Conseil d'administration

Conformément à l'article 11 du Code AFEP-MEDEF et l'article 5.10 du Règlement intérieur, 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 notamment 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. En amont de cette réunion du Conseil d'administration, une évaluation simplifiée est réalisée lors de l'*executive session* annuelle des Administrateurs non exécutifs. En outre, un suivi régulier est effectué tout au long de l'année, afin que la Société se conforme aux bonnes pratiques en matière de gouvernance.

→ Évaluation triennale

Conformément à l'article 11.3 du Code AFEP-MEDEF et aux articles 1.3 et 5.10 du Règlement intérieur, une évaluation formalisée du Conseil d'administration est également organisée tous les trois ans sous la supervision de l'Administrateur référent sur la base d'un questionnaire, qui porte notamment sur l'appréciation de la contribution effective de chaque Administrateur aux travaux du Conseil d'administration. Cette évaluation triennale peut, le cas échéant, être menée par un consultant extérieur.

La dernière évaluation triennale avait été réalisée fin 2024. Le Conseil d'administration, sur recommandation de l'Administrateur référent, a décidé de recourir à un cabinet extérieur, à l'issue d'un appel d'offres lancé en septembre 2024.

Le processus d'évaluation s'est déroulé d'octobre à décembre 2024. Il a consisté, d'une part, en la réponse par chaque Administrateur à un questionnaire relatif au fonctionnement du Conseil d'administration et des Comités spécialisés auxquels il participe et, d'autre part, en la tenue d'entretiens individuels avec le consultant. Les conclusions de cette évaluation ont été présentées aux Administrateurs lors d'une session ad hoc tenue le 14 janvier 2025.

L'évaluation a tenu compte des éléments de contexte spécifiques à Lectra dus aux récentes évolutions de la composition du Conseil d'administration et du mode de fonctionnement des Comités, passant d'une participation de tous les Administrateurs à tous les Comités à une participation limitée à certains d'entre eux.

Globalement, le fonctionnement du Conseil d'administration a été évalué comme étant de bonne qualité. Les Administrateurs ont souligné plusieurs points de satisfaction majeurs : l'engagement des Administrateurs, la transparence du Président-Directeur général et de son Comité exécutif, la qualité des informations partagées, l'amélioration du travail en équipe, la diversité et la complémentarité des compétences, l'efficacité du fonctionnement des Comités, ainsi que l'efficacité du processus stratégique. La participation de chaque Administrateur aux différents Comités et au Conseil d'administration a été jugée particulièrement satisfaisante.

03 – RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Les sujets de discussion ont abouti aux pistes d'amélioration suivantes : préparer la succession de Monsieur Daniel Harari en tant que Directeur général, offrir davantage d'occasions au Conseil

d'administration de rencontrer les membres du Comité exécutif, augmenter la flexibilité dans la gestion de la durée des réunions du Conseil d'administration, et favoriser des moments informels.

→ Évaluation annuelle

PROCESSUS DE L'ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



Au cours de l'exercice 2025, l'Administratrice référente a conduit l'évaluation interne du fonctionnement du Conseil d'administration, de ses Comités spécialisés ainsi que l'évaluation individuelle de chacun des Administrateurs. Le processus s'est déroulé entre juin et octobre 2025 et a reposé sur l'envoi d'un questionnaire dès le mois de juin, complété par des entretiens individuels menés par l'Administratrice référente avec chaque Administrateur. La synthèse de cette évaluation interne a été présentée lors de la réunion des Administrateurs non exécutifs de septembre 2025 puis lors de la réunion du Conseil d'administration d'octobre 2025.

L'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités, ainsi que l'évaluation individuelle des Administrateurs, font ressortir des résultats très satisfaisants, caractérisés notamment par la transparence des échanges et une gestion efficace du temps consacré aux différents sujets. Dans une logique d'amélioration continue, une formation portant sur l'impact de l'intelligence artificielle sur les marchés de Lectra sera déployée en 2026.

1.4.4. Comités du Conseil d'administration



Composition des Comités spécialisés

En application des dispositions légales, des recommandations du Code AFEP-MEDEF et de l'article 6.1.1 du Règlement intérieur, le Conseil d'administration a constitué six Comités spécialisés dont

- cinq Comités permanents :
 - le Comité stratégique,
 - le Comité d'audit,
 - le Comité de durabilité,
 - le Comité des rémunérations,
 - le Comité des nominations ; et
- n Comité temporaire : le Comité ad hoc en charge de la succession du Directeur général⁽⁴⁵⁾.

En complément des six comités énumérés ci-dessus, le Conseil d'administration peut décider à tout moment de créer d'autres comités permanents et/ou temporaires (de réflexion, de contrôle, de surveillance ou *ad hoc*).

Les membres d'un Comité sont désignés par le Conseil d'administration sur proposition du Président-Directeur général et du Comité des nominations, pour la durée restante de leur mandat d'Administrateur en cours. Le mandat de membre d'un Comité peut être renouvelé en même temps que le mandat d'Administrateur. Il peut être révoqué, à tout moment et sans justification, par le Conseil d'administration statuant à la majorité de ses membres. Ils sont désignés à titre personnel et ne peuvent se faire représenter dans l'exercice de leur mission.

Missions des Comités spécialisés

Les attributions et modalités de fonctionnement de chaque Comité sont précisées dans le Règlement intérieur. Les Comités analysent en profondeur les sujets et les dossiers relevant de leurs compétences et préparent les travaux et les délibérations du Conseil d'administration. Chaque Comité, dans son domaine de compétence, émet des propositions, recommandations et avis, et rend compte régulièrement de ses missions et activités au Conseil d'administration. Seul le Conseil d'administration ayant le pouvoir légal de décision, les Comités ne doivent, en aucun cas, réduire ou limiter ses pouvoirs ou le dessaisir, ni conduire à un démembrement

de son collège qui est et demeure collectivement responsable de l'accomplissement de ses missions.

Fonctionnement et moyens des Comités spécialisés

Les Comités se réunissent sur convocation de leur Président, à chaque fois que celui-ci le juge utile et dans le respect des règles propres à chaque Comité et exposées ci-dessous. Les convocations peuvent être faites par tous moyens et même verbalement.

Les réunions peuvent avoir lieu en présentiel et/ou par moyens de téléconférence permettant d'identifier les participants et assurant leur participation effective. Pour la validité des débats et délibérations d'un Comité, la moitié au moins de ses membres doit être présente, peu importe le moyen de participation.

Les avis, propositions et recommandations des Comités sont pris à la majorité simple. En cas de partage égal des voix, la voix du Président du Comité est prépondérante.

Les sujets, dont l'examen est souhaité par le Président-Directeur général ou les Présidents de chaque Comité, sont inscrits à leur ordre du jour. Lorsqu'une question à l'ordre du jour du Conseil d'administration est du ressort de l'examen préalable d'un Comité, le président dudit Comité intervient en séance plénière du Conseil d'administration pour communiquer les observations éventuelles et les recommandations formulées par le Comité. Ces comptes rendus permettent au Conseil d'administration d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

Le Président d'un Comité peut inviter, sauf veto motivé opposé par le Président-Directeur général, toute personne de son choix ayant contracté un engagement de confidentialité à participer à une réunion du Comité pour éclairer ou faciliter ses travaux. Par ailleurs, tout Comité spécialisé peut recourir à des experts extérieurs en vue de réaliser, aux frais de la Société, des études techniques et, le cas échéant, de présenter en séance leurs conclusions au Comité spécialisé ou au Conseil d'administration. Dans les deux cas, le Comité en rend compte au Conseil d'administration.

Entre les réunions des Comités, leurs membres échangent par courrier électronique, en tant que de besoin, avec le Président-Directeur général et/ou les membres du Comité exécutif, invités réguliers aux réunions des Comités, notamment pour approfondir certains sujets.

(45) Créé lors de la réunion du Conseil d'administration du 25 avril 2025.

Comité stratégique

→ Composition

Ancienne composition (avant le 25 avril 2025)	Composition actuelle (à compter du 25 avril 2025)
Monsieur Daniel Harari (Président) Président-Directeur général	Monsieur Daniel Harari (Président) Président-Directeur général
Monsieur Ross McInnes Administrateur référent, indépendant	Madame Nathalie Rossiensky Administratrice référente, indépendante
Madame Céline Abecassis-Moedas Administratrice indépendante	Madame Céline Abecassis-Moedas Administratrice indépendante
Madame Karine Calvet Administratrice indépendante	Madame Karine Calvet Administratrice indépendante
Madame Nathalie Rossiensky Administratrice indépendante	Monsieur Pierre-Yves Roussel Administrateur indépendant
Monsieur Pierre-Yves Roussel Administrateur indépendant	Monsieur Jérôme Viala Administrateur non indépendant
Monsieur Jérôme Viala Administrateur non indépendant	Madame Héléne Viot-Poirier Administratrice indépendante
Madame Héléne Viot-Poirier Administratrice indépendante	
Taux d'indépendance 75%	71%

Conformément à l'article 6.2 du Règlement intérieur, le Comité stratégique est composé de trois Administrateurs au moins désignés par le Conseil d'administration, dont le Président-Directeur général et deux Administrateurs indépendants. La présidence est assurée par le Président-Directeur général.

→ 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 et le Directeur général adjoint pour préparer le Groupe aux enjeux économiques et du développement durable mondiaux et risques auxquels il est exposé, renforcer son modèle d'affaires et ses équilibres opérationnels et financiers, ainsi que la cohérence du plan stratégique du Groupe et les grandes orientations des plans d'actions annuels et pluriannuels ;
- 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 quatre fois par an.

Le Comité stratégique comprend actuellement tous les membres du Conseil d'administration.

En 2025, le Comité stratégique s'est réuni quatre fois, dont un séminaire stratégique de deux jours à Milan en décembre 2025, avec un taux d'assiduité de 100 %.

Le Directeur général adjoint et la Directrice 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 2025

En 2025, les travaux du Comité stratégique ont notamment porté sur :

- le budget et les scénarios 2025 ;
- le bilan de la feuille de route 2023-2025 ;
- l'impact de la guerre commerciale (droits de douane) ;
- le bilan de l'intégration de Gerber ;
- l'évolution des offres de Lectra et la stratégie de l'offre, notamment pour le marché de la mode ;
- l'analyse des éventuels conflits d'intérêt et du risque de fraude ;
- l'impact de l'évolution de l'environnement macroéconomique et concurrentiel sur l'activité du Groupe ; et
- la préparation de la feuille de route 2026-2028.

Comité d'audit

→ Composition

Ancienne composition (avant le 25 avril 2025)	Composition actuelle (à compter du 25 avril 2025)
Madame Nathalie Rossiensky (Présidente) Administratrice indépendante	Madame Nathalie Rossiensky (Présidente) Administratrice référente, indépendante
Monsieur Ross McInnes Administrateur référent, indépendant	Monsieur Jérôme Viala Administrateur non indépendant
Monsieur Jérôme Viala Administrateur non indépendant	Madame Héléne Viot Poirier⁽¹⁾ Administratrice indépendante
Madame Héléne Viot-Poirier⁽¹⁾ Administratrice indépendante	
Taux d'indépendance 75 %	67 %

(1) Madame Héléne Viot-Poirier est membre du Comité d'audit et Présidente du Comité de durabilité, ce qui facilite la coordination des travaux liés à la durabilité entre le Comité d'audit et le Comité de durabilité et permet d'assurer que les sujets de durabilité sont traités dans la communication financière.

Conformément à l'article 17.1 du Code AFEP-MEDEF et à l'article 6.3 du Règlement intérieur, le Comité d'audit comprend au moins deux tiers d'Administrateurs indépendants et ne peut pas comporter de dirigeant mandataire social. Au moins un membre du Comité d'audit doit également être membre du Comité de durabilité afin de faciliter la coordination des travaux en matière de durabilité.

Présidé par une Administratrice indépendante et ne comprenant pas le Président-Directeur général, le Comité d'audit est actuellement composé de deux 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, opérationnelles et en matière de durabilité du Groupe.

→ 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 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'information en matière de durabilité, y compris sous le format numérique, et de formuler des recommandations pour garantir l'intégrité de ces processus ;
- d'examiner le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- d'examiner les risques et les engagements hors bilan significatifs et d'apprécier l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et d'en informer le Conseil d'administration, le cas échéant ;
- d'examiner, préalablement au Conseil d'administration, les communiqués et avis financiers annuels, semestriels et trimestriels ainsi que les rapports à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires ;
- d'étudier les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts ;
- de suivre les règles d'indépendance et d'objectivité des Commissaires aux comptes en charge de l'audit de l'information financière et de l'information en matière de durabilité, 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. À cet effet, le Comité d'audit se fait communiquer chaque année, par les Commissaires aux comptes, une information sur les prestations accomplies au titre de leurs missions de Commissaires aux comptes et de leur mission de vérification des informations en matière de durabilité, ainsi que le montant des honoraires versés à leurs réseaux par les sociétés du Groupe au titre des prestations qui ne sont pas directement liées à cette mission ;

- d'approuver la fourniture des services autres que la certification des comptes par les Commissaires aux comptes ;
- d'assurer le suivi, par le Comité de durabilité, du processus d'élaboration et du contrôle des informations en matière de durabilité 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 le rapport de durabilité joint 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.

→ Réunions

Le Comité d'audit se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et au minimum quatre fois dans l'année, préalablement aux réunions du Conseil d'administration consacrées à l'examen des comptes annuels, semestriels et trimestriels. Il se tient systématiquement un ou deux jours avant la réunion du Conseil d'administration afin de réduire les délais d'arrêtés 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.

Les Commissaires aux comptes, le Président-Directeur général, le Directeur financier et la Secrétaire du Conseil d'administration participent à toutes ces réunions.

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. Il s'assure également que les Commissaires aux comptes présentent 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, notamment toute réserve ou observation qu'ils entendraient formuler dans leurs rapports.

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 financière et en matière de durabilité (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. Il examine 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.

Lors de sa séance qui précède le Conseil d'administration examinant le dossier de l'Assemblée générale annuelle, le Comité d'audit examine le rapport de gestion, le rapport de durabilité et le rapport sur le gouvernement d'entreprise pour l'exercice écoulé ainsi que tout autre rapport prévu par la loi et formule ses recommandations.

Le Comité d'audit rend compte régulièrement au Conseil d'administration de l'exercice de ses missions, des résultats de la mission de certification des comptes et de vérification des informations en matière de durabilité, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et en matière de durabilité et du rôle que le Comité a joué dans ce processus. Il informe sans délai le Conseil d'administration de toute difficulté rencontrée.

En 2025, le Comité d'audit s'est réuni sept fois, dont une réunion tenue conjointement avec le Comité de durabilité, avec un taux d'assiduité de 94 %.

→ Travaux en 2025

En 2025, les travaux du Comité d'audit ont notamment porté sur :

- les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2024 ainsi que leurs annexes ;
- les tests d'évaluation des écarts d'acquisition au 31 décembre 2024 et leur évolution en 2023-2024 ;
- les actifs d'impôts différés au 31 décembre 2024 et leur évolution en 2023-2024 ;
- le budget du Groupe, les scénarios de chiffre d'affaires et de résultats pour l'exercice 2025 ;
- les rapports à l'Assemblée générale annuelle du 25 avril 2025 ;
- les travaux de revue des contrôles généraux réalisés par les Commissaires aux comptes ;
- les conventions courantes et réglementées conclues et/ou poursuivies au cours de l'exercice 2024 ;
- les comptes consolidés et les rapports de gestion semestriels et trimestriels de 2025 ;
- les communiqués de presse ;
- la revue de la cartographie des risques et la mise en place de la fonction d'audit interne ;
- la désignation de Ernst & Young et Autres en tant que Commissaire aux comptes en charge de la certification des comptes ;
- la synthèse de l'audit du rapport de durabilité 2024 ;
- les services rendus par les Commissaires aux comptes, autres que la certification des comptes ;
- les honoraires des Commissaires aux comptes pour la certification des comptes et de l'état de durabilité ;
- l'actualisation du plan relatif à la sécurité informatique et des données et l'examen des actions mises en place ;
- le plan d'audit interne pour 2026, et
- les contrôles fiscaux en cours.

En 2025, 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 au titre de leur mission de commissariat aux comptes et de vérification des données de durabilité, et s'assure que ceux-ci leur permettent un niveau de contrôle satisfaisant : les sociétés importantes du Groupe font l'objet d'une intervention annuelle réalisée dans la plupart des cas par les cabinets locaux membres des réseaux des Commissaires aux comptes, et les principales filiales font l'objet d'une revue limitée de leurs comptes semestriels. Une fois par an, le Comité d'audit reçoit des Commissaires aux comptes un rapport établi à sa seule attention, rendant compte des conclusions de leur audit des comptes sociaux et consolidés ainsi que du rapport de durabilité pour l'exercice clos, confirmant l'indépendance de leurs cabinets, conformément aux dispositions applicables.

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 a mis en place une charte de délégation au Président-Directeur général et au Directeur financier en matière de prestations de services pouvant être confiées aux Commissaires aux comptes et à leurs réseaux. Adoptée en octobre 2017, la charte a été actualisée en octobre 2025.

Comité de durabilité

→ Composition

Composition (depuis le 28 avril 2023)	
Madame Hélène Viot-Poirier (Présidente) ⁽¹⁾	Administratrice indépendante
Madame Céline Abecassis-Moedas	Administratrice indépendante
Madame Karine Calvet	Administratrice indépendante
Taux d'indépendance	100 %

(1) Madame Hélène Viot-Poirier est Présidente du Comité de durabilité et membre du Comité d'audit, ce qui facilite la coordination des travaux liés à la durabilité entre le Comité d'audit et le Comité de durabilité et permet d'assurer que les sujets de durabilité sont traités dans la communication financière.

Conformément à l'article 6.4 du Règlement intérieur, le Comité de durabilité est composé majoritairement d'Administrateurs indépendants. Il comprend au moins un Administrateur qui est également membre du Comité d'audit et un Administrateur qui est également membre du Comité des rémunérations afin de faciliter la coordination des travaux en matière de durabilité.

La présidence du Comité de durabilité est assurée par un Administrateur indépendant.

Présidé par une Administratrice indépendante, le Comité de durabilité est actuellement composé de trois Administratrices indépendantes.

→ Missions

Le Comité de durabilité a pour mission :

- d'examiner et de proposer au Conseil d'administration les orientations stratégiques du Groupe en matière de durabilité, y compris en matière climatique et de cybersécurité, et de s'assurer de leur cohérence avec la stratégie globale du Groupe et avec les attentes des parties prenantes ;
- de piloter la remontée des informations en matière de durabilité ;
- d'examiner les plans d'actions associés, et d'en suivre la mise en œuvre ;
- d'examiner les enjeux matériels inscrits dans la matrice de double matérialité (impacts, risques et opportunités) de nature sociale, sociétale et environnementale sur l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe ;
- d'examiner la communication du Groupe en matière de durabilité ;
- d'examiner les projets de rapports de la Société relatifs à la durabilité, en particulier le rapport de durabilité, 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 de durabilité 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. Il 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 2025, le Comité de durabilité s'est réuni quatre fois avec un taux d'assiduité de 100 %.

Le Président-Directeur général, la Secrétaire générale et la Directrice de la durabilité 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 2025

En 2025, les travaux du Comité de durabilité ont notamment porté sur :

- l'analyse du rapport de durabilité 2024 ;
- le suivi du plan d'actions de durabilité pour 2024 ;
- la détermination des objectifs de durabilité pour 2025 ;
- la mise en place du code éthique ;
- l'analyse des nouvelles règles CSRD et des enjeux climatiques ;
- la revue de l'analyse de double matérialité ;
- l'examen des résultats de l'enquête engagement « YourVoice » réalisé auprès des employés du Groupe ; et
- le déploiement de « The Lectra Way » et des autres initiatives du volet social de la feuille de route durabilité 2025.

Comité des rémunérations

→ Composition

Ancienne composition (avant le 25 avril 2025)		Composition actuelle (après le 25 avril 2025)	
Madame Céline Abecassis-Moedas (Présidente) Administratrice indépendante		Madame Céline Abecassis-Moedas (Présidente) Administratrice indépendante	
Madame Nathalie Rossiensky Administratrice indépendante		Madame Karine Calvet Administratrice indépendante	
Monsieur Jérôme Viala Administrateur non indépendant		Monsieur Jérôme Viala Administrateur non indépendant	
Taux d'indépendance	67 %	Taux d'indépendance	67 %

Conformément à l'article 19.1 du Code AFEP-MEDEF et à l'article 6.5 du Règlement intérieur, le Comité des rémunérations est composé majoritairement d'Administrateurs indépendants et ne peut pas comporter de dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Il comprend au moins un Administrateur qui est également membre du Comité de durabilité afin de coordonner l'articulation des travaux relatifs à la détermination des critères liés à la durabilité inscrits dans la rémunération variable des dirigeants. La présidence du Comité des rémunérations est assurée par un Administrateur indépendant.

Présidé par une Administratrice indépendante et ne comprenant pas le Président-Directeur général, le Comité des rémunérations comprend actuellement 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

Les missions du Comité des rémunérations intègrent les recommandations de l'article 19.2 du Code AFEP-MEDEF et couvrent davantage de sujets, conformément au Règlement intérieur :

- d'élaborer et de proposer au Conseil d'administration une politique de rémunération des Administrateurs, y compris le montant de l'enveloppe annuelle soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires ;
- d'élaborer et de proposer au Conseil d'administration une politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, notamment les principes généraux, les montants de la rémunération fixe et variable, les objectifs annuels et/ou pluriannuels correspondant à la détermination de la partie variable et intégrant plusieurs critères liés à la durabilité, dont au moins un critère en lien avec les objectifs climatiques de l'entreprise, ainsi que tous les autres éléments de rémunérations et les autres avantages sociaux ;
- de déterminer le niveau d'atteinte desdits objectifs pour l'exercice écoulé et de valider le montant dû au titre de l'exercice clos ;
- d'examiner les principes, les critères, le montant de la rémunération fixe et variable, les objectifs annuels et/ou pluriannuels correspondant à la détermination de la partie variable, ainsi que les avantages annexes des membres du Comité exécutif, sur proposition du Président-Directeur général ;
- 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 euros, ou son équivalent en devises ;

- de s'assurer de l'exactitude des informations relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux figurant dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise et 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, les règlements et les 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 ;
- 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.

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

→ 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 avant chaque Conseil d'administration dont l'ordre du jour prévoit la fixation de la rémunération et des avantages du Président-Directeur général, des Administrateurs ou l'attribution de plans d'options de souscription d'actions, et rend compte au Conseil d'administration de ses recommandations.

En 2025, 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, Le Président-Directeur général n'a pas assisté aux délibérations du Comité des rémunérations portant sur les sujets concernant sa propre rémunération.

La Secrétaire générale et le Directeur des ressources humaines ont également été invités à participer aux travaux et discussions du Comité des rémunérations.

→ Travaux en 2025

En 2025, les travaux du Comité des rémunérations ont notamment porté sur :

- la rémunération des mandataires sociaux ;
- la rémunération des membres du Comité exécutif et principaux cadres du Groupe ;
- les modalités de calcul des critères (y compris les critères RSE déterminant les rémunérations variables du Président-Directeur général, des membres du Comité exécutif et des principaux managers du Groupe ;
- l'évolution de la politique de rémunération et d'association au capital pour 2025 ;
- le plan d'attribution des options de souscriptions d'actions 2025 ; et
- la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale.

Comité des nominations

→ Composition

Ancienne composition (avant le 25 avril 2025)	Composition actuelle (après le 25 avril 2025)
Monsieur Ross McInnes (Président) Administrateur référent, indépendant	Madame Céline Abecassis-Moedas (Présidente) Administratrice indépendante
Madame Nathalie Rossiensky Administratrice indépendante	Madame Nathalie Rossiensky Administratrice référente, indépendante
Madame Hélène Viot-Poirier Administratrice indépendante	Madame Hélène Viot-Poirier Administratrice indépendante
Taux d'indépendance 100 %	100 %

Conformément à l'article 18.1 du Code AFEP-MEDEF et à l'article 6.6 du Règlement intérieur, le Comité des nominations est composé majoritairement d'Administrateurs indépendants et ne comporte pas de dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Le Comité des nominations est actuellement composé exclusivement d'Administrateurs indépendants.

→ Missions

Conformément à l'article 18.2 du Code AFEP- MEDEF, le Comité des nominations a pour mission :

- 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 ;
- d'élaborer et de proposer au Conseil d'administration un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux, intégrant notamment l'hypothèse de départ prévisible en fonction notamment de la limite d'âge, mais également celle de vacance imprévisible, sauf lorsqu'un Comité ad hoc a été constitué par le Conseil d'administration⁽⁴⁶⁾. Le Président-Directeur général peut être associé aux travaux pour l'exécution de cette 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⁽⁴⁷⁾ adoptée par le Conseil d'administration. 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 ;
- de débattre de la qualification d'Administrateur indépendant à l'occasion de la nomination d'un Administrateur et annuellement pour l'ensemble des Administrateurs, d'émettre des recommandations au Conseil d'administration ; et
- 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 2025, le Comité des nominations s'est réuni trois fois, avec un taux d'assiduité de 100 %.

→ Travaux en 2025

En 2025, les travaux du Comité des nominations ont principalement porté sur :

- l'évolution souhaitée de la composition du Conseil d'administration ;
- le renouvellement du mandat d'une Administratrice indépendante et la recommandation au Conseil d'administration en vue de la nomination d'un nouvel Administrateur indépendant ;
- l'indépendance des Administrateurs, en fonction et futurs, au regard des critères du Code AFEP-MEDEF ; et
- la sélection d'un consultant extérieur chargé du recrutement d'un Administrateur indépendant.

Comité ad hoc en charge de la succession du Directeur général

→ Composition

Composition actuelle (depuis le 25 avril 2025)
Monsieur Pierre-Yves Roussel (Président) ⁽¹⁾ Administrateur indépendant
Madame Céline Abecassis-Moedas Administratrice indépendante
Monsieur Jerome Viala Administrateur non indépendant
Taux d'indépendance 67 %

Conformément à la décision du Conseil d'administration du 25 avril 2025, le Comité ad hoc en charge de la succession du Directeur général est composé majoritairement d'Administrateurs indépendants et présidé par un Administrateur indépendant désigné par le Conseil d'administration.

Le Président-Directeur général est associé aux travaux pour l'exécution de la mission et notamment assiste aux réunions du Comité ad hoc en tant qu'invité permanent. Néanmoins, au moins une séance par an se tient en dehors de sa présence. Par ailleurs, l'Administratrice référence assiste comme invitée permanente à l'ensemble des réunions du Comité ad hoc.

→ Missions

Le Comité ad hoc est chargé de préparer la succession de Monsieur Daniel Harari en tant que Directeur général.

(46) La mission d'élaborer un plan de succession du Directeur général a été confiée à un comité ad hoc créé le 25 avril 2025 (pour plus de détails, voir la section suivante).

(47) La dernière version de la Procédure de sélection est disponible sur le site Internet de Lectra (<https://www.lectra.com/fr/investisseurs/gouvernement-dentreprise/statuts-et-reglements>).

→ Réunions

Le Comité *ad hoc* 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 trimestre. Il 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 2025, le Comité *ad hoc* s'est réuni deux fois, avec un taux d'assiduité de 100 %.

→ Travaux

En 2025, le Comité *ad hoc* a réfléchi sur le processus de recrutement, le profil du candidat et a défini le calendrier des travaux à mener entre 2026 et 2028.

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 et confiée à Monsieur Bernard Jourdan, Administrateur indépendant, jusqu'à la fin de son mandat à l'issue de l'Assemblée générale du 28 avril 2023. Monsieur Ross McInnes⁽⁴⁸⁾, Administrateur indépendant, a ensuite pris la fonction d'Administrateur référent du 28 avril 2023 jusqu'au 24 avril 2025, date de son départ. La fonction d'Administratrice référente est occupée par Madame Nathalie Rossiensky depuis le 25 avril 2025.

Conformément à l'article 1.3 du Règlement intérieur, l'Administrateur référent est chargé :

- 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 (*executive sessions*), et d'en rendre compte au Président-Directeur général, ainsi qu'au Conseil d'administration en séance plénière, le cas échéant ;
- de surveiller et gérer les éventuelles situations de conflits d'intérêts des dirigeants mandataires sociaux et des Administrateurs ;
- de proposer si nécessaire au Président-Directeur général des points à inscrire à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration ;
- de diriger chaque année l'évaluation du Conseil d'administration ; 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 de la 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 2025

Au cours de l'exercice 2025, l'Administrateur référent a notamment :

- organisé et présidé les réunions des Administrateurs non exécutifs, coordonné les travaux relatifs aux divers sujets de gouvernance et à l'évaluation des performances du Président-Directeur général ;
- piloté l'autoévaluation du fonctionnement du Conseil d'administration ; et
- 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 2025.

1.4.6. Plan de succession du Président-Directeur général

Conformément à l'article 18.2.2 du Code AFEP-MEDEF et aux articles 2 et 6.6.1 du Règlement intérieur, le Conseil d'administration établit puis actualise un plan de succession du Président-Directeur général, sur proposition du Comité des nominations ou d'un comité *ad hoc*.

Le Conseil d'administration a constitué, le 25 avril 2025, un Comité *ad hoc* en charge de la succession de Monsieur Daniel Harari en tant que Directeur général. Le Comité *ad hoc* s'est réuni à deux reprises en 2025 pour discuter du processus de recrutement du Directeur général et du calendrier de mise en oeuvre.

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 prévisible dans les trois ans à venir, en fonction notamment de la limite d'âge.

Le Conseil d'administration a confirmé Monsieur Daniel Harari dans ses fonctions de Président-Directeur général jusqu'à l'Assemblée générale statuant en 2028 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027. Monsieur Daniel Harari a, par ailleurs, indiqué au Conseil d'administration qu'il souhaitait se représenter pour un nouveau mandat d'Administrateur de quatre ans et assurer les fonctions de Président-Directeur général jusqu'au 31 décembre 2028 (pour assurer la bonne exécution de la feuille de route stratégique 2026-2028), puis rester en tant que Président du Conseil d'administration à compter du 1^{er} janvier 2029.

En cas de départ ou de disparition inopinée, 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. 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.

(48) Le Conseil d'administration du 12 février 2025 a décidé qu'après le départ de Monsieur Ross McInnes le 24 avril 2025, Madame Nathalie Rossiensky (Administratrice indépendante) assurerait les fonctions d'Administratrice référente (cf. le communiqué de presse du 12 février 2025).

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 2026 et suivants, (ii) les différents éléments de rémunération qui leur ont été versés ou attribués au cours de l'exercice 2025, 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 pour 2026

La politique de rémunération des mandataires sociaux 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, adoptée par le Conseil d'administration le 26 février 2026 pour l'exercice 2026, intègre les priorités de la feuille de route stratégique 2026-2028. Elle met l'accent sur la croissance rentable et durable, avec des critères de performance ajustés pour renforcer l'alignement entre création de valeur, responsabilité sociétale et solidité patrimoniale.

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 détail 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 et durable de l'activité et des résultats et déterminés de manière précise et préétablie. 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 trois critères retenus pour la détermination de la rémunération variable du Président-Directeur général correspondent :

- aux deux critères de performance principaux du Groupe pour la période correspondant à la feuille de route stratégique 2026-2028 ; et
- à un critère de durabilité composé de trois indicateurs.

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 sont alignés sur les objectifs stratégiques des feuilles de route triennales, a démontré son efficacité tant dans les périodes de défis que lors des exercices marqués par des performances record.

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.

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 AFEF-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 :

→ Contrat de travail/mandat social

Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général

Date de début de chaque mandat :

- Directeur général (Conseil d'administration de 1991)⁽⁴⁹⁾
- Administrateur (Assemblée générale du 26 avril 2024)⁽⁵⁰⁾

Date de la fin du mandat d'Administrateur : Assemblée générale de 2028

- Président du Conseil d'administration (Conseil d'administration du 26 avril 2024)⁽⁴⁷⁾

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

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 2026

Par application des principes exposés ci-dessus et sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 29 avril 2026, le Conseil d'administration du 26 février 2026, 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 2026 ;
- de maintenir le ratio entre la rémunération fixe et la rémunération variable pour l'exercice 2026 : les parties fixe et variable de la rémunération du Président-Directeur général représenteraient chacune 50 % de sa rémunération totale à objectifs annuels atteints.

→ Rémunération fixe

Conformément à la décision du Conseil d'administration du 26 février 2026 et sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale du 29 avril 2026, la rémunération fixe du Président-Directeur général pour l'exercice 2026 serait maintenue à 420 000 euros.

→ Rémunération variable

Conformément à la décision du Conseil d'administration du 26 février 2026 et sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale du 29 avril 2026, la rémunération variable à objectifs annuels atteints du Président-Directeur général pour l'exercice 2026 serait maintenue à 420 000 euros.

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 26 février 2026 a décidé de faire évoluer les critères de performance pour 2026 afin de refléter la stratégie de croissance rentable et durable. Ces critères, qui déterminent la rémunération variable du Président-Directeur général, sont désormais alignés sur les objectifs de la feuille de route stratégique 2026-2028 (« Scorecard stratégique »). Le Conseil d'administration a acté un rééquilibrage des critères stratégiques, avec l'introduction de l'ARR SaaS comme nouvel indicateur, ainsi qu'un renforcement des critères de durabilité. En 2026, ces critères de durabilité sont intégrés directement dans la Scorecard stratégique, et n'interviennent plus sous forme de bonus-malus comme en 2025. La répartition des pondérations est la suivante

1. 40 % : EBITDA courant (comme en 2025) ;
2. 40 % : ARR SaaS⁽⁵¹⁾ ;
3. 20 % : critère de durabilité – évalué à travers trois indicateurs dont les poids respectifs 40 %, 40 % et 20 % sont identiques à 2025 : la progression dans les notations extra-financières (Ecovadis et Ethifinance), la progression du taux d'engagement des équipes, et l'avancement du plan de transition climatique.

Le niveau de réalisation attendu pour chacun des trois 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.

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.

Certains critères et objectifs s'appliquent également à certains membres du Comité exécutif. Le poids de chaque critère et la part relative de la rémunération variable à objectifs atteints, sont fixés de manière spécifique pour chacune des personnes concernées et sont 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 sa 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

(49) Il est précisé qu'entre 1991 et 2002 Monsieur Daniel Harari a été Président-Directeur général de Lectra.

(50) Date du dernier renouvellement.

(51) Définition de l'ARR indiquée dans la note annexe 2.27 des Comptes consolidés (chapitre 4 du présent rapport)

garantir la pérennité ou la viabilité de la Société.

La rémunération à laquelle le Conseil d'administration pourra ainsi déroger est la rémunération variable annuelle. Cette dérogation consisterait en une révision d'un ou plusieurs critères de performance et objectifs 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, de la création ou de la suppression d'une activité significative, d'un changement majeur de stratégie, ou encore d'un événement 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 de la nécessité 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**

« *Onzième résolution : Approbation de la politique de rémunération de Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général, au titre de l'exercice 2026*

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 2025, 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 euros par l'Assemblée générale du 29 avril 2022. Pour tenir compte de l'augmentation du nombre d'Administrateurs et du nombre de réunions de certains Comités spécialisés, il sera proposé à l'Assemblée générale annuelle du 29 avril 2026 d'augmenter l'enveloppe globale annuelle à 570 000 euros et ce jusqu'à nouvelle décision.

Modalités de répartition

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 11 février 2026 a revu les modalités de répartition de l'enveloppe globale annuelle entre les Administrateurs.

Ces modalités 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 :
 - 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 *pro rata temporis* pour les Administrateurs dont les mandats ont pris fin ou ont pris effet en cours d'année ; et
 - une part variable prépondérante représentant environ 60 % de la rémunération annuelle, qui est allouée 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 75 000 € ;
- 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 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.

03 – RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

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 2026 à la date du présent Rapport :

→ Règles de répartition : montants théoriques pour 2026

	Part fixe	Part variable (par séance)	Total maximum
Conseil d'administration			Total maximum pour le Conseil d'administration⁽¹⁾
Président	30 000 €	2 000 €	44 000 €
Administrateur référent	24 000 €	2 000 €	38 000 €
Membre	16 000 €	2 000 €	30 000 €
Comités spécialisés			Total maximum par Comité spécialisé⁽²⁾
Comité stratégique			
Président	12 000 €	2 000 €	22 000 €
Membre	N/A	2 000 €	10 000 €
Comité d'audit			
Président	12 000 €	2 000 €	24 000 €
Membre	N/A	2 000 €	12 000 €
Comité de durabilité			
Président	9 000 €	1 500 €	15 000 €
Membre	N/A	1 500 €	6 000 €
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 €	6 000 €
Membre	N/A	1 500 €	4 500 €
Comité ad hoc			
Président	6 000 €	1 500 €	12 000 €
Membre	N/A	1 500 €	6 000 €
Enveloppe globale annuelle⁽³⁾			570 000 €
Plafond de la rémunération individuelle annuelle			75 000 €

(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 26 réunions planifiées par an (6 réunions du Comité d'audit, 5 réunions du Comité stratégique, 4 réunions du Comité de durabilité, 4 réunions du Comité des rémunérations, 3 réunions du Comité des nominations et 4 réunions du Comité ad hoc).

(3) L'enveloppe proposée à partir de 2026 tient compte de l'augmentation du nombre d'Administrateurs et du nombre de réunions de la plupart des Comités spécialisés.

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 la rémunération 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**

« Douzième résolution : Approbation de la politique de rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2026 »

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 2025, 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 2025

Les éléments de rémunération versés ou attribués aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2025 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 variables, versés ou attribués à raison du mandat des mandataires sociaux au cours de l'exercice clos le

31 décembre 2025, 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 2025.

Le montant de la rémunération fixe versée et le montant de la rémunération variable attribuée au titre de l'exercice clos le

03 – RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

31 décembre 2025 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 2025.

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 2025

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 2025 et détaillés ci-après sont conformes à la politique de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration du 27 février 2025 et approuvée par l'Assemblée générale du 25 avril 2025 à 94,80 %.

Synthèse des éléments de rémunération versés ou attribués à Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général de Lectra, au titre de l'exercice 2025, soumis au vote de l'Assemblée générale annuelle du 29 avril 2026

Élément de rémunération	Montant	Commentaire
Rémunération fixe annuelle	420 000 € (montant versé)	<p>Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 27 février 2025 a décidé de maintenir à 420 000 € la rémunération fixe brute annuelle de Monsieur Daniel Harari, au titre de son mandat de Président-Directeur général, pour l'exercice 2025.</p> <p>Monsieur Daniel Harari a ainsi perçu une rémunération de 420 000 € brut au titre de la période allant du 1^{er} janvier 2025 au 31 décembre 2025. Cette rémunération a été versée sur une base mensuelle.</p>
Rémunération variable annuelle	49 939 € (sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 29 avril 2026)	<p>Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 27 février 2025 a décidé de maintenir à 420 000 € - à objectifs atteints - la rémunération variable brute annuelle de Monsieur Daniel Harari, au titre de son mandat de Président-Directeur général, pour l'exercice 2025.</p> <p>Au titre de l'exercice 2025, le Conseil d'administration du 27 février 2025, sur proposition du Comité des rémunérations, a retenu six critères de performance, trois critères pour la Scorecard stratégique et trois critères pour la Scorecard durabilité, qui sont détaillés ci-dessous.</p> <p>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.</p> <p>(i) l'EBITDA courant (40 %) ; (ii) la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale (30 %) ; et (iii) la protection et la croissance des contrats récurrents (30 %).</p> <p>Les critères de la Scorecard durabilité et les pondérations reflètent les objectifs du Groupe décrits dans le rapport de durabilité 2024 :</p> <p>(i) la progression dans le classement des organismes spécialistes de la notation extra-financière (40 %) ; (ii) la progression du taux d'engagement des équipes (40 %) ; (iii) la progression du plan de transition climatique (20 %).</p> <p>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.</p> <p>Le résultat de la Scorecard durabilité intervient sous forme de bonus-malus, pondérant les résultats des critères de la Scorecard stratégique. Ainsi si le résultat des critères durabilité 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 %.</p> <p>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.</p>

Élément de rémunération	Montant	Commentaire
		<p>Lors de sa réunion du 11 février 2026, le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité des rémunérations et du Comité de durabilité, apprécié le niveau d'atteinte desdits critères de performance pour l'année 2025 :</p> <p>→ Critères de la Scorecard stratégique :</p> <p>(i) 0,77 % sur l'EBITDA courant ;</p> <p>(ii) 35,76 % sur la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale</p> <p>(iii) 0,00 % sur la protection et la croissance des contrats récurrents.</p> <p>→ Critère de la Scorecard durabilité :</p> <p>(i) 190,00 % sur la progression dans le classement des organismes spécialistes de la notation extra-financière ;</p> <p>(ii) 75 % sur la progression du taux d'engagement des équipes ;</p> <p>(iii) 125 % sur l'évolution du plan de transition climat.</p> <p>Au total, le pourcentage obtenu sur la partie variable de Daniel Harari est de 11,89 % du montant fixé à objectifs annuels atteints (19,33 % en 2024) et sa rémunération variable attribuable au titre de l'exercice 2025 s'élève ainsi à 49 939 euros (81 167 euros en 2024).</p>
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	52 000 €	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 11 février 2026 a décidé d'allouer à Monsieur Daniel Harari un montant de 52 000 € au titre de son mandat d'Administrateur pour l'exercice clos le 31 décembre 2025.
Valorisation des avantages de toute nature	8 010 €	Le seul avantage en nature correspond à la valorisation de l'usage d'un véhicule de fonction, qui s'élève à 8 010 € pour l'exercice clos le 31 décembre 2025.
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	Calcul du pourcentage d'obtention de la rémunération variable					Montant attribué
	Poids du critère	Minimum 0 %	Objectif 100 %	Maximum 200 %	Pourcentage obtenu	
SCORECARD STRATÉGIQUE						
EBITDA courant	40 %	Objectif moins 29,5 millions d'euros	Objectif	Objectif plus 14,7 millions d'euros	0,77 %	
Valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale	30 %	75 % de l'objectif	Objectif	125 % de l'objectif	35,76 %	
Progression des contrats récurrents	30 %	Objectif moins 5 millions d'euros	Objectif	Objectif plus 3 millions d'euros	0,00 %	
Sous-total Scorecard stratégique	100 %				11,04 %	
SCORECARD DURABILITÉ						
Progression dans le classement des organismes spécialistes de la notation extra-financière, dont	40 %				190,00 %	
■ Ecovadis		Objectif moins 10 points	Objectif	Objectif plus 5 points		
■ Ethifinance ESG Ratings		Objectif moins 10 points	Objectif	Objectif plus 5 points		
Progression du taux d'engagement des équipes	40 %	Objectif moins 8 points	Objectif	Objectif plus 4 points	75 %	
Progression du plan de transition climatique	20 %				125,00 %	
Sous-total Scorecard durabilité	100 %				131,00 %	
Coefficient bonus-malus de la Scorecard durabilité					107,75 %	
Pourcentage d'atteinte et montant de la rémunération variable	100 %				11,89 %	49 939 €

Synthèse des rémunérations du Président-Directeur général au titre de 2025

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 2025 :

→ Tableau récapitulatif des rémunérations fixe et variable annuelles du Président-Directeur général

Daniel Harari Président-Directeur général	2025			2024		
(en euros)	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
Rémunération fixe	420 000	420 000	100 %	420 000	420 000	100 %
Rémunération variable	420 000	49 939	12 %	420 000	81 167	19 %
Total	840 000	469 939	56 %	840 000	501 167	60 %

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 2024, et ceux effectivement versés dans l'année :

→ Tableau de synthèse des rémunérations du Président-Directeur général

Daniel Harari Président-Directeur général	2025		2024	
(en euros)	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés dans l'année	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés dans l'année
Rémunération fixe	420 000	420 000	420 000	420 000
Rémunération variable ⁽¹⁾	49 939	81 186	81 167	119 448
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	52 000	52 000	52 000	53 000
Avantage en nature ⁽²⁾	8 010	8 010	8 876	8 876
Total	529 949	561 196	562 043	601 324

(1) Un écart non matériel de 19 € entre le montant de la rémunération variable due au titre de 2024 et le montant effectivement versé s'explique par une erreur d'arrondi et sera régularisé sur la rémunération variable versée en 2026.

(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 2025 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 2025, 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 2025

La rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2025 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, le 28 février 2024 et le 26 février 2025, et qui a été approuvée par l'Assemblée générale du 25 avril 2025 à 99,84 %.

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 2025, il a été attribué un montant global brut de 425 122 € 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 29 avril 2026.

Les modalités de répartition de la rémunération qui ont été appliquées pour déterminer la rémunération due à chaque

Administrateur au titre de l'exercice 2025 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.

→ Tableau sur les rémunérations perçues par les Administrateurs

	Rémunérations au titre de 2025 ⁽¹⁾ (en euros)			Rémunérations au titre de 2024 ⁽¹⁾ (en euros)		
	Partie fixe	Partie variable	Montant total	Partie fixe	Partie variable	Montant total
Administrateurs en fonction						
Daniel Harari Président-Directeur général ⁽²⁾	30 000	22 000	52 000	28 000	24 000	52 000
Nathalie Rossiensky ⁽³⁾ Administratrice référente, indépendante	33 500	41 500	75 000	20 000	45 000	65 000
Céline Abecassis-Moedas Administratrice indépendante	21 063	43 000	64 063	18 000	39 000	57 000
Karine Calvet Administratrice indépendante	16 000	29 000	45 000	15 000	33 000	48 000
Pierre-Yves Rousse Administrateur indépendant	20 126	23 000	43 126	15 000	22 000	37 000
Jérôme Viala Administrateur non indépendant	16 000	43 000	59 000	10 205	24 000	34 205
Hélène Viot-Poirier Administratrice indépendante	25 000	43 000	68 000	18 000	46 000	64 000
Administrateurs dont le mandat a pris fin						
Jean-Marie Canan ⁽⁴⁾ Administrateur non indépendant	-	-	-	4 713	16 500	21 213
Ross McInnes ⁽⁵⁾ Administrateur indépendant	8 433	10 500	18 933	23 000	39 000	62 000
Total	170 122	255 000	425 122	151 918	288 500	440 418

(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 d'administratrice référente au titre de l'exercice 2025 est donnée à partir du 25 avril 2025, le mandat d'Administrateur de Monsieur Ross McInnes ayant pris fin à l'issue du Conseil d'administration du 24 avril 2025.

(4) La rémunération au titre de l'exercice 2024 est donnée pour la période courant du 1^{er} janvier 2024 au 24 avril 2024, le mandat d'Administrateur Monsieur Jean-Marie Canan ayant pris fin à l'issue du Conseil d'administration du 24 avril 2024.

(5) La rémunération au titre de l'exercice 2025 est donnée pour la période courant du 1^{er} janvier au 24 avril 2025, Monsieur Ross McInnes ayant mis fin à ses fonctions le 24 avril 2025.

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 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 mère du Groupe regroupant 91,15 % 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 continûment 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 ni les expatriés ni 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

	2025	2024	2023	2022	2021
Évolution de la rémunération versée au Président-Directeur général					
(en % et en euros)	-6,7 % 561 196 €	-22,9 % 601 325 €	-35,1 % 779 652 €	144,5 % 1 200 643 €	-28,4 % 490 964 €
Informations sur le périmètre de la Société mère cotée					
Évolution de la rémunération moyenne des salariés en équivalent temps plein (en % et en euros)	1,1 % 62 027 €	-2,6 % 61 333 €	4,2 % 63 000 €	8,8 % 60 486 €	4,7 % 55 610 €
Ratio moyen et son évolution	9 -7,7 %	10 -20,8 %	12 -37,7 %	20 124,8 %	9 -31,6 %
Évolution de la rémunération médiane des salariés en équivalent temps plein (en % et en euros) ⁽¹⁾	-0,6 % 55 269 €	-1,0 % 55 596 €	5,8 % 56 152 €	7,1 % 53 075 €	11,0 % 49 537 €
Ratio médian et son évolution ⁽¹⁾	10 -6,1 %	11 -22,1 %	14 -38,6 %	23 128,2 %	10 -35,5 %
Informations complémentaires sur le périmètre élargi	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Performances du Groupe					
Coefficient d'atteinte des objectifs ⁽²⁾ de l'exercice N-1 déterminant la part variable des dirigeants mandataires sociaux	19 %	28 %	76 %	195 %	13 %
EBITDA courant (en millions d'euros)	79,7	91,1	79,0	98,4	65,1
Évolution de l'EBITDA courant	-12,5 %	15,3 %	-19,7 %	51,1 %	

(1) Une erreur méthodologique a été identifiée dans les ratios publiés les années précédentes : la rémunération médiane des salariés était calculée sans prise en compte de l'équivalent temps plein. Les données ont été recalculées et corrigées pour les exercices N-4 à N. Conformément aux dispositions de l'article L.225-37-3 du Code de commerce (modifié par l'article 187 de la loi PACTE) et afin d'assurer la comparabilité des données, le calcul de la médiane a été révisé en retenant la rémunération des salariés sur une base équivalent temps plein pour chacun des cinq derniers exercices présentés. Les nouvelles valeurs et l'évolution sur cinq ans figurent dans ce tableau. La correction a conduit à la diminution du ratio médiane.

(2) 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 2025

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 2025, 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** »), récemment modifié par le Listing Act du 14 novembre 2024, le Conseil d'administration a adopté une politique interne de prévention des risques d'initiés visant à (i) formaliser les mesures prises par la Société pour prévenir les opérations d'initiés et la divulgation d'informations privilégiées et (ii) 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 30 octobre 2024.

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 :
 - lorsqu'une nouvelle personne a accès aux informations privilégiées et doit, par conséquent, être ajoutée à la liste d'initiés ;
 - en cas de changement du motif pour lequel une personne a déjà été inscrite sur 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 Secrétaire générale 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 memorandum 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, 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 trente jours calendaires avant la publication des résultats financiers annuels, semestriels et trimestriels et expirant deux jours de Bourse après cette publication. Ces restrictions sont plus exigeantes que l'obligation d'abstention pendant les périodes d'arrêt prévues 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 interdit.

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

En complément du dispositif de gestion des risques décrit dans la section 3 du Rapport de gestion, 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.

4.1 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.

4.2 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 complète 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, la Secrétaire générale 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.

5. Conventions réglementées et courantes

5.1 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. Il peut 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 courantes et réglementées peut être consultée sur le site Internet de Lectra (<https://www.lectra.com/fr/investisseurs/gouvernement-dentreprise/statuts-et-reglements>).

5.2 Conventions courantes

En application de l'article L.22-10-12 du Code de commerce et de la Charte interne sur les conventions courantes et réglementées, le Conseil d'administration du 11 février 2026 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 2025. 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.

5.3 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 2025.

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.

6. Autorisations et délégations financières

L'ensemble des autorisations et délégations financières en cours de validité durant l'exercice 2025 et, le cas échéant, les utilisations qui en ont été faites au 31 décembre 2025 figurent dans le tableau de synthèse ci-après.

Tableau récapitulatif des autorisations et délégations financières en cours de validité au cours de l'exercice 2025 et leur utilisation

Nature de l'autorisation	Date de l'Assemblée (n° de résolution)	Durée (date d'expiration)	Montant maximum	Utilisations
Autorisation d'attribuer des options de souscription d'actions ⁽¹⁾	Assemblée générale du 29 avril 2022 (résolution n°13)	38 mois (28 juin 2025)	Nombre d'options maximal : 1 200 000 Montant autorisé de l'augmentation du capital : 1 200 000 €	Utilisation au 31/12/2025 ⁽²⁾ : 1 081 392 Options restantes au 31/12/2025 : 0

(1) 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.

(2) Pour plus de détails sur les attributions d'options de souscription d'actions, voir la section 9.5 du Rapport de gestion.

7. Participation des actionnaires aux assemblées générales

7.1 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 cinquième 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 cinquième 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 cinquième 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 cinquième 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, 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.

7.2 Droit de vote : « une action, une voix »

Avant l'Assemblée générale extraordinaire du 25 avril 2025, seules les actions inscrites au nominatif avant le 15 mai 2001 bénéficiaient d'un droit de vote double, conformément aux dispositions transitoires des Statuts.

Le 25 avril 2025, l'Assemblée générale spéciale réunissant les titulaires d'actions à droit de vote double et l'Assemblée générale extraordinaire ont approuvé la suppression du droit de vote double et

la modification des Statuts en conséquence. Cette suppression a permis de (i) aligner la pratique de la Société sur celle des sociétés des autres pays européens, dans lesquels est suivie majoritairement la pratique du « une action, une voix », et (ii) mettre un terme à une inégalité entre les actionnaires dans la mesure où cet avantage était limité à un nombre extrêmement restreint d'entre eux, sans qu'aucun autre actionnaire ne puisse y prétendre.

Au 31 décembre 2025, toutes les actions sont assorties d'un droit de vote simple.

8. 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 – Actionnariat – 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 22 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'autre élément 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

26 février 2026

04

Comptes consolidés

Sommaire

1.	État de la situation financière consolidée	194	5.	Notes sur l'état de la situation financière consolidée .	211
2.	Compte de résultat consolidé	195	6.	Notes sur le compte de résultat consolidé	232
3.	Tableau des flux de trésorerie consolidés	196	7.	Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés	238
4.	Variation des capitaux propres consolidés	197	8.	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	239

1. État de la situation financière consolidée

ACTIF

au 31 décembre (en milliers d'euros)		2025	2024 ⁽¹⁾
Écarts d'acquisition	note 6	345 464	369 470
Autres immobilisations incorporelles	note 7	155 529	188 036
Droits d'utilisation locatifs	note 8	20 004	28 351
Immobilisations corporelles	note 9	21 700	23 430
Titres des sociétés mises en équivalence	note 10	4 614	3 854
Autres actifs non courants	note 11	19 083	13 078
Impôts différés actifs	note 13	16 828	13 247
Total actifs non courants		583 222	639 467
Stocks	note 14	56 099	63 423
Clients et comptes rattachés	note 15	85 528	102 601
Autres actifs courants	note 16	28 946	28 293
Trésorerie et équivalents de trésorerie	note 22	65 065	81 901
Total actifs courants		235 638	276 218
Total actifs		818 860	915 685

PASSIF

au 31 décembre (en milliers d'euros)		2025	2024 ⁽¹⁾
Capital social	note 17	38 063	37 966
Primes d'émission et de fusion	note 17	144 526	142 869
Actions détenues en propre	note 17	(885)	(937)
Écarts de conversion	note 18	(1 484)	35 390
Réserves et résultats consolidés		164 640	137 999
Participations ne donnant pas le contrôle	note 2	15 432	21 063
Total capitaux propres		360 294	374 350
Engagements de retraite	note 19	10 502	10 930
Obligations locatives à long terme	note 20	15 603	22 223
Engagements d'achat de titres minoritaires	note 21	61 618	117 887
Impôts différés passifs	note 13	14 805	19 012
Emprunts et dettes financières à long terme	note 22	70 901	86 773
Instruments financiers dérivés	note 22	413	664
Total passifs non courants		173 842	257 490
Fournisseurs et autres passifs courants	note 23	91 745	101 150
Produits constatés d'avance	note 24	111 925	111 845
Dettes d'impôt exigible	note 13	6 648	6 545
Obligations locatives à court terme	note 20	9 759	9 941
Engagements d'achat de titres minoritaires	note 21	40 458	29 766
Emprunts et dettes financières à court terme	note 22	15 488	15 704
Provisions	note 25	8 701	8 893
Total passifs courants		284 723	283 844
Total passifs		818 860	915 685

(1) Les montants 2024 intègrent Launchmetrics depuis le 23 janvier 2024 (cf. note 2.31).

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)		2025	2024 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	note 28	506 734	526 674
Coût des ventes	note 29	(137 472)	(149 801)
Marge brute	note 29	369 262	376 873
Frais de recherche et développement	note 30	(65 118)	(61 955)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	note 31	(265 973)	(265 663)
Résultat opérationnel courant		38 170	49 255
Charges à caractère non récurrent	note 34	(2 795)	(457)
Résultat opérationnel		35 376	48 798
Produits financiers	note 35	866	2 258
Charges financières	note 35	(6 777)	(8 269)
Résultat de change	note 36	(401)	(2 189)
Résultat avant impôts		29 063	40 599
Impôts sur le résultat	note 13	(3 108)	(10 890)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		(353)	(76)
Résultat net		25 602	29 632
dont Résultat net part du Groupe		25 964	31 164
dont Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle		(362)	(1 532)
<i>(en euros)</i>			
Résultat net part du Groupe par action :	note 37		
- de base		0,68	0,82
- dilué		0,68	0,82
Nombre d'actions utilisé pour les calculs :			
- résultat de base		37 949 825	37 873 739
- résultat dilué		38 118 340	38 161 144
<i>(en milliers d'euros)</i>			
Résultat opérationnel courant		38 170	49 255
+ Dotations nettes aux amortissements et dépréciations (actifs immobilisés)		41 553	41 859
EBITDA courant		79 724	91 114

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre (en milliers d'euros)		2025	2024 ⁽¹⁾
Résultat net		25 602	29 632
Écarts de conversion	note 18	(36 693)	18 762
Variations de juste valeur des instruments de couverture		251	(664)
Effet d'impôts	note 13	(65)	166
Total éléments qui seront reclassés en résultat net		(36 507)	18 264
Réévaluation du passif net au titre des régimes de retraite à prestations définies	note 19	55	823
Effet d'impôts	note 13	(12)	(182)
Total éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net		43	641
Total autres éléments du résultat global		(36 464)	18 905
Résultat global		(10 862)	48 537
Part attribuable au Groupe		(10 688)	49 675
Part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		(174)	(1 138)

(1) Les montants 2024 intègrent Launchmetrics depuis le 23 janvier 2024 (cf. note 2.31).

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)		2025	2024 ⁽¹⁾
I - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE			
Résultat net		25 602	29 632
Dotations nettes aux amortissements et dépréciations (actifs immobilisés)		41 553	41 859
Dotations nettes aux provisions et dépréciations (actifs courants)		4 130	1 209
Éléments non monétaires du résultat	note 40	2 309	1 925
Plus- ou moins-values sur cessions d'actifs		(19)	39
Variation des impôts différés	note 13	(7 931)	(2 286)
Capacité d'autofinancement d'exploitation		65 644	72 378
Variation des stocks et en-cours		3 617	4 943
Variation des créances clients et comptes rattachés		17 815	10 247
Variation des autres actifs et passifs courants		(10 188)	(1 084)
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	note 41	11 244	14 107
Variation des autres actifs non courants d'exploitation	note 41	(3 140)	1 831
Flux nets de trésorerie liés à l'activité opérationnelle		73 748	88 316
II - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Acquisitions d'immobilisations incorporelles ⁽²⁾	note 7	(6 203)	(4 236)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	note 9	(3 816)	(2 534)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		226	286
Coût d'acquisition des sociétés achetées	note 2.31	-	(71 590)
Coût d'acquisition des titres de participation	note 2	(1 400)	(3 782)
Acquisitions d'immobilisations financières	note 11	(9 439)	(5 721)
Cessions d'immobilisations financières	note 11	10 024	6 651
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		(10 607)	(80 926)
III - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Augmentations de capital en numéraire de la société mère	note 17	1 755	2 225
Augmentations de capital des participations ne donnant pas le contrôle		278	228
Versement de dividendes versés aux actionnaires de Lectra SA	note 4	(15 199)	(14 113)
Versement de dividendes versés aux participations minoritaires		(992)	-
Changements de parts d'intérêts dans des entités contrôlées	note 21	(26 810)	(4 200)
Achats par la société de ses propres actions	note 17	(9 118)	(5 289)
Ventes par la société de ses propres actions	note 17	9 106	5 193
Souscription des dettes long terme et court terme	note 42	-	99 012
Remboursement des obligations locatives	note 20	(10 648)	(11 526)
Remboursement des dettes long terme et court terme	note 42	(16 034)	(115 755)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		(67 664)	(44 225)
Variation de la trésorerie		(4 523)	(36 834)
Trésorerie à l'ouverture	note 22	81 901	115 049
Variation de la trésorerie		(4 523)	(36 834)
Incidence des variations de cours de change		(12 313)	3 686
Trésorerie à la clôture	note 22	65 065	81 901
Flux nets de trésorerie liés à l'activité opérationnelle		73 748	88 316
+ Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		(10 607)	(80 926)
- Coût d'acquisition des sociétés achetées		-	71 590
- Coût d'acquisition des titres de participation		1 400	3 782
- Remboursement des obligations locatives		(10 648)	(11 526)
Cash-flow libre		53 894	71 237
Éléments non récurrents du cash-flow libre		(3 140)	(875)
Cash-flow libre courant	note 43	57 034	72 112
Impôts (payés) / remboursés, nets		(11 748)	(8 117)
Intérêts (payés) sur obligations locatives		(877)	(777)
Intérêts (payés)		(4 375)	(6 299)

(1) Les montants 2024 intègrent Launchmetrics depuis le 23 janvier 2024 (cf. note 2.31).

(2) Les montants 2025 incluent le paiement de coûts d'implémentation du nouvel ERP pour 3,8 millions d'euros.

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)		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	
		Note	Nombre d'actions	Valeur nominale								Capital social
Capitaux propres au 31 décembre 2023			37 832 965	1,00	37 833	140 777	(885)	16 977	215 124	409 827	8 033	417 860
Résultat net									31 164	31 164	(1 532)	29 632
Autres éléments du résultat global								18 414	98	18 511	392	18 903
Résultat global								18 414	31 261	49 675	(1 140)	48 535
Exercices d'options de souscription d'actions		17	133 309	1,00	133	2 092				2 225	228	2 453
Valorisation des options de souscription d'actions		17							1 419	1 419	67	1 486
Vente (achat) par la société de ses propres actions		17								(52)		(52)
Profit (perte) réalisé par la société sur ses propres actions		17							(85)	(85)		(85)
Intégration de Launchmetrics et engagement d'achat de titres minoritaires ⁽¹⁾		21							(105 405)	(105 405)	17 277	(88 128)
Actualisation et révision des engagements de rachat des minoritaires		21							7 256	7 256		7 256
Achat de titres minoritaires sur la société Gemini		2.31							2 045	2 045	(2 904)	(859)
Dividendes		4							(13 615)	(13 615)	(498)	(14 113)
Capitaux propres au 31 décembre 2024			37 966 274	1,00	37 966	142 869	(937)	35 390	137 999	353 287	21 063	374 350
Résultat net									25 964	25 964	(362)	25 602
Autres éléments du résultat global								(36 874)	222	(36 652)	188	(36 464)
Résultat global								(36 874)	26 186	(10 687)	(174)	(10 861)
Exercices d'options de souscription d'actions		17	96 989	1,00	97	1 657			170	1 924	106	2 030
Valorisation des options de souscription d'actions		17							1 726	1 726		1 726
Vente (achat) par la société de ses propres actions		17								53		53
Profit (perte) réalisé par la société sur ses propres actions		17							(49)	(49)		(49)
Actualisation et révision des engagements de rachat des minoritaires		21							5 285	5 285		5 285
Achat de titres minoritaires de Gemini		21							(477)	(477)		(477)
Achat de titres minoritaires de Launchmetrics		21							8 116	8 116	(4 162)	3 954
Achat de titres minoritaires de Neteven		21							(40)	(40)	125	85
Achat de titres minoritaires de Glengo		21							629	629	(469)	160
Autres variations									294	294	(67)	227
Dividendes		4							(15 199)	(15 199)	(990)	(16 189)
Capitaux propres au 31 décembre 2025			38 063 263	1,00	38 063	144 526	(885)	(1 484)	164 640	344 862	15 432	360 294

(1) Les montants 2024 intègrent Launchmetrics depuis le 23 janvier 2024 (cf. note 2.31).

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Annexe aux comptes consolidés

Tous les montants des tableaux sont exprimés en milliers d'euros, sauf indications spécifiques.

Le Groupe Lectra, « **le Groupe** » ou « **Lectra** », désigne la Société anonyme Lectra SA, « **la Société** », et ses filiales. Les comptes consolidés du Groupe ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 26 février 2026 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2026.

NOTE 1 ACTIVITÉ DU GROUPE

À la pointe de l'innovation depuis sa création en 1973, Lectra propose des solutions technologiques d'intelligence industrielle combinant logiciels en mode SaaS (« *Software as a Service* »), équipements de découpe, données et services associés, aux acteurs de la mode, de l'automobile et de l'ameublement.

Lectra accélère la transformation et le succès de ses clients dans un monde en perpétuel mouvement avec audace et passion grâce aux technologies clés de l'Industrie 4.0 : IA, *big data*, *cloud* et Internet des Objets (IoT).

Ses solutions les accompagnent 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, améliorer l'impact de leurs campagnes marketing, tout en assurant une croissance durable.

Le Groupe est présent dans plus de cent pays. Trois sites de production de ses équipements de découpe sont implantés en France, en Chine et aux États-Unis.

L'entreprise est cotée sur Euronext, où elle fait partie des indices CAC All Shares, CAC Technology, EN Tech Leaders et ENT PEA-PME 150.

Une offre unique

Lectra dispose d'une compréhension inégalée du métier de ses clients et d'un leadership technologique lui permettant de proposer des solutions innovantes combinant :

- Logiciels en mode SaaS : optimisation des processus industriels du design en passant par la production et jusqu'à la mise sur le marché ;
- Équipements industriels intelligents et connectés : découpe de matériaux souples (tissu, cuir, matières composites et textiles techniques) ;
- Données : solutions pour collecter, organiser et exploiter les données afin de prendre de meilleures décisions ;
- Services : conseil, formation, support et maintenance pour maximiser la valeur délivrée.

La stratégie Lectra 4.0, une vision à long terme

Lancée en 2017, la stratégie Lectra 4.0 vise à positionner le Groupe comme un acteur clé de l'Industrie 4.0 sur ses trois marchés

stratégiques, la mode, l'automobile et l'ameublement, à l'horizon 2030. Elle repose sur cinq piliers :

- Un positionnement premium ;
- La concentration sur trois marchés sectoriels stratégiques ;
- Les clients au cœur des activités du Groupe ;
- De nouveaux services 4.0 ;
- Une politique de durabilité engagée.

Cette stratégie est mise en œuvre au travers de feuilles de route successives de trois ans. Les fondamentaux financiers particulièrement solides du Groupe lui permettent de les exécuter sereinement :

- 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 proportion importante de l'activité récurrente (plus de 70 %), dont la marge couvre la quasi-totalité des frais généraux fixes ;
- La génération d'un cash-flow libre annuel important, largement supérieur au résultat net.

50 ans d'innovation

L'innovation et la R&D sont au cœur de la stratégie, avec des investissements conséquents : plus de 12 % du chiffre d'affaires et près de 25 % des effectifs y sont dédiés chaque année. Toutes les nouvelles offres logicielles sont proposées en mode SaaS uniquement depuis 2018. Ce modèle a été largement adopté par les clients, comme en témoigne le chiffre d'affaires SaaS multiplié par 3 entre 2023 et 2025, atteignant 89 millions d'euros (soit 18 % du chiffre d'affaires).

Des opérations de croissance externe réussies

Depuis 2018, le Groupe a réalisé neuf acquisitions et deux partenariats stratégiques. Ces opérations lui ont permis de consolider ses parts de marché avec l'intégration d'entreprises qui opèrent dans les mêmes industries et d'accéder à des offres et des briques technologiques qui complètent son portefeuille.

Un engagement durabilité fort depuis des décennies

Acteur engagé en matière de durabilité, Lectra s'attache à définir des standards élevés en matière de transparence et d'éthique, à contribuer activement à la conservation et à la protection de l'environnement, à fournir un cadre de travail où tous les employés s'épanouissent et se sentent valorisés, et à donner aux générations futures les moyens de devenir leaders dans leur domaine.

Des collaborateurs passionnés

Lectra s'appuie sur les compétences et l'expérience de près de 2 800 collaborateurs partout dans le monde. Guidés par trois valeurs fondamentales : faire preuve d'ouverture d'esprit, être des partenaires de confiance et innover avec ardeur, ils œuvrent au quotidien aux côtés des clients du Groupe pour assurer leur succès.

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 2025 sont établis selon les mêmes règles et méthodes que celles retenues pour la préparation des états financiers annuels 2024. Ils ont été établis sous la responsabilité du Conseil d'administration, qui les a arrêtés lors de sa réunion du 26 février 2026.

Les comptes du Groupe ne sont pas impactés en 2025 par les modifications de normes, amendements et interprétations.

À la date de clôture, le Groupe n'a pas appliqué par anticipation les normes, amendements et interprétations suivants, adoptés par l'Union européenne, dont l'application est obligatoire pour des exercices ouverts postérieurement au 31 décembre 2025 :

- Amendements à IFRS 9 – Instruments financiers et à IFRS 7 – Instruments financiers : informations à fournir, portant notamment sur des clarifications de portée limitée et des exigences complémentaires en matière d'informations à fournir ;
- IFRS 18 – Présentation et informations à fournir dans les états financiers, qui remplacera IAS 1 et introduira de nouvelles exigences relatives à la structure et au contenu du compte de résultat, aux sous-totaux de performance ainsi qu'aux informations à fournir en annexe, applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2027 ;
- Divers amendements à des normes existantes adoptés par l'Union européenne, portant principalement sur des clarifications de portée limitée et sur les informations à fournir en annexe.

Le Groupe n'anticipe pas d'effets significatifs sur les comptes consolidés liés à ce texte.

À la date de clôture, les normes, amendements et interprétations suivants, publiés par l'IASB mais non encore adoptés par l'Union européenne, ne sont pas applicables aux comptes consolidés au 31 décembre 2025 :

- IFRS 19 – Filiales sans obligation de rendre des comptes au public : informations à fournir, applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2027 ;
- Autres amendements et améliorations annuelles aux normes IFRS publiés par l'IASB, dont le processus d'adoption par l'Union européenne est en cours à la date de clôture

Le Groupe suit attentivement l'évolution du processus d'adoption européenne de ces textes et a réalisé une analyse préliminaire de leurs impacts potentiels.

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 trois 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, qui sont amortis linéairement sur une durée minimale de 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.

Dans le cas des logiciels en mode SaaS, la capitalisation de ces coûts en immobilisations incorporelles a lieu uniquement si les activités d'implémentation donnent lieu à la création d'un code additionnel séparé de l'abonnement SaaS, contrôlé par le Groupe et qui répond à la définition d'un actif incorporel.

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.

04 – COMPTES CONSOLIDÉS

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, en particulier ceux relatifs à ses logiciels de conception et d'édition, sont exploités commercialement auprès de ses clients.

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 financiers 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 et 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 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.

Pour ses baux en France, le Groupe a retenu la durée correspondante à la première possibilité de sortie sans pénalité. Il a 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 2025, 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 20).

04 – COMPTES CONSOLIDÉS

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). Il est en revanche propriétaire de son site de Bordeaux-Cestas. 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 comptable du regroupement d'UGT, y compris les écarts d'acquisition, à la valeur recouvrable du même regroupement d'UGT. 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 retenue 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, le cas échéant, 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 généralement un horizon de cinq 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.

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 peuvent être 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 22.1) est définie comme le montant de la « Trésorerie et équivalents de trésorerie », diminuée des dettes bancaires (tels qu'ils apparaissent dans la note 22.2), 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 (cf. note 17.2).

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 17.5).

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 intérêt souscrit par le Groupe le 27 juin 2024. Les emprunts et dettes financières courants comprennent la fraction à moins d'un an de cet emprunt, incluant les intérêts courus non-échus, ainsi qu'un emprunt bancaire souscrit par Launchmetrics.

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 définies dans des conventions collectives). Au sein du Groupe, ces régimes ne concernent que des indemnités de départ à la retraite, correspondant uniquement à des dispositifs légaux ou définis par la convention collective en vigueur.

Cette garantie de ressources complémentaires constitue une prestation future pour laquelle un engagement est calculé.

Le calcul de cet engagement s'effectue en estimant le montant des avantages auxquels les employés auront droit en tenant compte des salaires projetés de fin de carrière.

Les prestations sont revalorisées afin de déterminer la valeur actualisée de l'engagement au titre des prestations définies selon les principes de la norme IAS 19.

Les hypothèses actuarielles retenues incluent notamment un taux de progression des salaires, un taux d'actualisation (il correspond au taux de rendement moyen annuel des emprunts obligataires de première catégorie dont les échéances sont approximativement égales à celles des obligations du Groupe), un taux de charges sociales moyen et, selon les réglementations locales, un taux de rotation du personnel qui repose sur les données historiques constatées.

L'enregistrement des écarts actuariels se fait dans les autres éléments du résultat global, en application de la 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 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Les comptes des entreprises associées dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont consolidés selon la méthode de la mise en équivalence.

Les participations du Groupe consolidées selon la méthode de la mise en équivalence sont initialement enregistrées au coût d'acquisition, comprenant le cas échéant le goodwill dégagé. Leur valeur comptable est, par la suite, augmentée ou diminuée pour prendre en compte la part du Groupe dans les bénéfices ou les pertes, réalisés après la date d'acquisition.

Après l'application de la méthode de la mise en équivalence et en cas d'indice de perte de valeur, la valeur comptable peut être amenée à être dépréciée dans le cas où sa valeur recouvrable serait inférieure à celle-ci.

NOTE 2.19 PROVISIONS

Tous les risques connus à la date d'arrêté des comptes font l'objet d'un examen détaillé, et une provision est constituée si une obligation existe, si les coûts nécessaires pour éteindre cette obligation sont probables ou certains, et s'ils peuvent être évalués de façon fiable.

Compte tenu du caractère à court terme des risques couverts par les provisions, l'effet de l'actualisation est non significatif et n'est donc pas constaté.

Les reprises de provisions utilisées conformément à leur objet sont déduites des charges correspondantes.

Provision pour garantie

La provision pour garantie couvre, sur la base des données historiques, les coûts probables à engager dans le cadre de la garantie accordée par le Groupe à ses clients lors de la vente d'équipements : 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 2.20 FOURNISSEURS

Les dettes fournisseurs correspondent aux obligations de payer les biens ou services acquis dans le cadre 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 2.21 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires du Groupe est composé de natures de revenus différentes qui sont agrégées en deux catégories : le chiffre d'affaires non récurrent (équipements et leurs logiciels, licences perpétuelles de logiciel et services non récurrents) et le chiffre d'affaires récurrent (abonnements logiciels – SaaS, contrats de maintenance de

logiciels, contrats de maintenance des équipements, consommables et pièces).

Le Groupe enregistre un contrat avec un client lorsqu'un accord écrit existe, qu'il fixe clairement les droits et obligations de chacun ainsi que les modalités de paiement, qu'il présente une substance commerciale et que le paiement par le client est jugé probable.

Les contrats conclus avec les clients peuvent inclure des prestations multiples telles que par exemple la vente d'un équipement (incluant son logiciel embarqué) accompagné d'un contrat de maintenance et de prestations de formations et conseil ou la vente d'une licence de logiciel sous forme d'abonnement (SaaS) accompagnée d'un contrat de maintenance et de prestations de formation et conseil.

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), régulièrement vendus séparément des équipements constituent des prestations distinctes.

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

- l'installation des équipements et des logiciels spécialisés est réalisée en quelques jours et simple à mettre en œuvre, et n'en modifie pas les caractéristiques ;
- les formations sont de courte durée sans lien d'interdépendance avec les autres prestations ;
- les prestations de conseil des clients sont couramment vendues séparément des équipements et des logiciels spécialisés ;
- les prestations de services portent en général sur l'optimisation des processus de création et de production et ne donnent généralement pas lieu à des modifications ou à des personnalisations significatives des logiciels. Elles ne sont pas nécessaires à leur fonctionnement. Le client peut en bénéficier de manière distincte ; ces prestations constituent donc des obligations de performance séparées et sont comptabilisées distinctement ;
- la maintenance des logiciels et équipements concerne majoritairement des 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 ; 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 équipements sont le plus souvent vendus accompagnés d'une ou deux années de maintenance et le client dispose d'options de renouvellement ne faisant pas l'objet de réduction de prix par rapport au prix de souscription initial de la maintenance. Les options de renouvellement ne correspondent donc pas à des droits significatifs devant faire l'objet d'une comptabilisation séparée selon IFRS 15.

Les ventes de consommables et pièces détachées relèvent de contrats simples au sens d'IFRS 15, ne comportant qu'une seule obligation de performance.

Conformément à IFRS 15, le prix de transaction est alloué à chaque obligation de performance sur la base de son prix de vente

spécifique, correspondant au prix auquel une entité vendrait séparément un bien ou un service promis à un client. 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 notamment en termes de ristournes.

La reconnaissance du chiffre d'affaires diffère selon la nature des biens et services fournis et repose, conformément à IFRS 15, sur l'identification des obligations de performance et sur le moment de leur satisfaction :

- 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. Il en est de même pour les consommables et les pièces détachées ;
- 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 SaaS (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, aux États-Unis et en Chine ne constituent que des *inputs* utilisés dans la fabrication des produits finis vendus aux clients.

NOTE 2.22 COÛT DES VENTES

Le coût des ventes comprend les achats de matières premières intégrés dans les coûts de production, les mouvements de stocks, en valeur nette, 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 2.23 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 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 2.24 SUBVENTIONS

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 13 et 16).

Les subventions d'exploitation sont comptabilisées dans le compte de résultat en déduction des charges auxquelles elles sont liées. Tel est notamment le cas des subventions perçues dans le cadre du financement des projets de recherche et développement.

Les subventions d'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.

NOTE 2.25 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 2.26 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 39 sont identiques à ceux figurant dans l'information communiquée régulièrement au Comité exécutif, « principal décideur opérationnel » du Groupe.

Les secteurs reportés correspondent aux trois grandes régions commerciales : Amériques ; Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA) ; 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 uniquement avec des clients externes et exclut toute facturation inter secteurs. Les taux de marge brute utilisés pour déterminer la performance opérationnelle sont

04 - COMPTES CONSOLIDÉS

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 pour 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 2.27 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.

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, 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 courant représente l'indicateur de performance de sa gestion de trésorerie.

Annual Recurring Revenue

Compte tenu de l'importance que revêt l'activité SaaS, le Groupe a décidé de publier un nouvel indicateur, l'ARR (*Annual Recurring Revenue*), communément utilisé dans l'industrie du SaaS. Il remplace l'indicateur de commandes de nouveaux abonnements SaaS.

L'ARR peut être considéré comme le stock des abonnements SaaS actifs à un instant « t ». L'ARR est donc une anticipation de l'évolution des abonnements SaaS, qui généreront du chiffre d'affaires dans les années à venir. L'ARR étant une notion de stock, il est publié au cours de change du dernier jour de l'exercice.

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 2.28 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), l'évaluation des impôts différés actifs (cf. note 13.3) ainsi que l'évaluation des engagements d'achat de titres minoritaires (cf. note 21).

NOTE 2.29 MÉTHODES DE CONVERSION

Conversion des comptes des filiales

Les filiales du Groupe ont très généralement pour devise de fonctionnement leur monnaie locale, dans laquelle est libellé l'essentiel de leurs transactions.

La conversion des comptes annuels en euro 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 de change » ;
- 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 relatives 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)	2025	2024
Dollar américain		
Cours moyen de l'exercice	1,13	1,08
Cours de clôture	1,17	1,04
Yuan chinois		
Cours moyen de l'exercice	8,11	7,78
Cours de clôture	8,24	7,47

NOTE 2.30 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 2025, Lectra SA détient plus de 99 % des droits de vote de ses filiales à l'exception de :

- TextileGenesis B.V, détenue à 50,5 % ;
- Launchmetrics via sa holding Fashion GPS Inc, détenue à 63,2 % ;
- AQC Industry, détenue à 44,4 %, consolidée selon la méthode de mise en équivalence ;
- Six Atomic, détenue à 17,9 %, consolidée selon la méthode de mise en équivalence.

Celles qui sont consolidées sont référencées IG (intégration globale) ou MEE (mise en équivalence) 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 2.31 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Au 31 décembre 2025, le périmètre de consolidation du Groupe comprend, outre la Société mère Lectra SA, 72 sociétés consolidées par intégration globale, dont 15 provenant de l'acquisition de Launchmetrics et 2 sociétés consolidées par mise en équivalence. 4 sociétés sont non consolidées.

Société	Pays	% d'intérêt et de contrôle		Méthode de consolidation ⁽¹⁾	
		2025	2024	2025	2024
Société consolidante					
Lectra SA	France				
Filiales commerciales					
Lectra South Africa (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Deutschland GmbH ⁽²⁾	Allemagne	99,9	99,9	IG	IG
Gerber Technology GmbH	Allemagne	100,0	100,0	IG	IG
Launchmetrics Germany GmbH	Allemagne	63,2	50,2	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 Limited	Hong-Kong	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

04 - COMPTES CONSOLIDÉS

Société	Pays	% d'intérêt et de contrôle		Méthode de consolidation ⁽¹⁾	
		2025	2024	2025	2024
Lectra Taiwan Co. Ltd	Chine	99,9	100,0	IG	IG
Suzhou Lectra Equipment Manufacturing Co Ltd	Chine	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Hong Kong Limited	Hong Kong	99,9	99,9	IG	IG
Omnitrouw Limited	Hong Kong	50,5	50,5	IG	IG
Park Lu Consulting (Shanghai) Limited	Chine	63,2	50,2	IG	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
Launchmetrics Spain SL	Espagne	63,2	50,2	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 Finco LLC	États-Unis	-	100,0	NC	IG
Gerber Technology LLC	États-Unis	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Scientific LLC	États-Unis	-	100,0	NC	IG
Lectra USA Inc.	États-Unis	100,0	100,0	IG	IG
AG Holding Mexico LLC	États-Unis	-	100,0	NC	NC
Fashion GPS Inc.	États-Unis	63,2	50,2	IG	IG
Park Lu Holding LLC	États-Unis	63,2	50,2	IG	IG
DMR USA Inc.	États-Unis	63,2	50,2	IG	IG
Lectra Suomi Oy	Finlande	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Technology SAS	France	100,0	100,0	IG	IG
Neteven SA	France	100,0	87,0	IG	IG
Launchmetrics France SAS	France	63,2	50,2	IG	IG
AQC Industry SAS	France	44,4	28,9	MEE	MEE
DMR APAC Ltd	Hong Kong	63,2	50,2	IG	IG
Park Lu Limited	Hong Kong	63,2	50,2	IG	IG
Lectra Technologies India Private Limited	Inde	100,0	100,0	IG	IG
Omnitrouw Technologies Private Limited	Inde	50,5	50,5	IG	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
DMR SRL	Italie	63,2	50,2	IG	IG
Fashion Tree SRL	Italie	63,2	50,2	IG	IG
Visual Box SRL	Italie	63,2	50,2	IG	IG
Lectra Japan K.K.	Japon	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Technology Malaysia SDN. BHD.	Malaisie	100,0	100,0	IG	IG
GERBERTEC MAROC	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	50,5	IG	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 Scientific International, Sistemas Computorizados, Lda	Portugal	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Portugal - Soluções de Alta Tecnologia para a Indústria, Limitada	Portugal	99,9	99,9	IG	IG
Gemini CAD Systems SA	Roumanie	100,0	75,0	IG	IG
Retviews Bucharest Srl	Roumanie	100,0	100,0	IG	IG
DMR Eastern Europe SRL	Roumanie	63,2	50,2	IG	IG
Launchmetrics Technologies SRL	Roumanie	63,2	50,2	IG	IG
AG UK Acquireco Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Scientific UK Ltd	Royaume-Uni	100,0	100,0	IG	IG

Société	Pays	% d'intérêt et de contrôle		Méthode de consolidation ⁽¹⁾	
		2025	2024	2025	2024
Gerber Technology Limited	Royaume-Uni	100,0	100,0	IG	IG
Lectra UK Limited	Royaume-Uni	99,9	99,9	IG	IG
DMR Luxury Ltd	Royaume-Uni	-	50,2	NC	IG
Fashion GPS Europe Ltd	Royaume-Uni	63,2	50,2	IG	IG
Lectra Russland LLC	Russie	100,0	100,0	NC	NC
Lectra Singapore Pte Ltd	Singapour	100,0	100,0	NC	NC
Park Lu PTE Ltd	Singapour	-	50,2	NC	IG
Six Atomic PTE.Ltd	Singapour	17,9	17,9	MEE	MEE
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	Turquie	100,0	75,0	IG	IG
Gerber Scientific International (Vietnam) Co. Ltd	Vietnam	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Vietnam Limited Liability Company	Vietnam	100,0	100,0	IG	IG

(1) IG : intégration globale - MEE - Mise en équivalence - NC : non consolidé.

(2) Lectra GmbH est exemptée des obligations de contrôle légal en vertu de l'article 264 (3) du Code de commerce allemand, car toutes les conditions nécessaires sont remplies.

→ **Acquisition de Launchmetrics**

Le Groupe avait annoncé le 9 janvier 2024 la signature d'un accord en vue d'acquies la majorité du capital et des droits de vote de la société américaine Launchmetrics. Cette transaction a été finalisée le 23 janvier 2024.

L'acquisition portait en 2024 sur 50,2 % du capital et des droits de vote de Launchmetrics, pour un montant de 83 172 milliers de dollars (77 043 milliers d'euros). L'acquisition du capital et des droits de vote restant a lieu en cinq temps en 2025 (payés en juin de cette année), 2026, 2027, 2028 et 2030 (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 à la date d'acquisition 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 courant, sur la période 2024-2029.

La comptabilité d'acquisition est finalisée, les principaux impacts sur les états financiers du Groupe sont les suivants :

- Comptabilisation à 100 % d'un actif net total en date d'acquisition de 37 851 milliers de dollars (34 761 milliers d'euros au cours de change du 23 janvier 2024), résultant :
 - D'immobilisations incorporelles relatives aux relations clients, à la technologie, aux bases de données et à la marque pour des montants respectifs de 38 700 ; 20 100 ; 16 500 et 3 500 milliers de dollars (35 540 ; 18 458 ; 15 152 et 3 214 milliers d'euros au cours de change du 23 janvier 2024) ;
 - D'un impôt différé passif relatif à ces actifs incorporels de 20 488 milliers de dollars (18 815 milliers d'euros au cours de change du 23 janvier 2024) ;
 - D'un actif net acquis négatif de 20 461 milliers de dollars (18 790 milliers d'euros au cours de change du 23 janvier 2024) ;
- Comptabilisation des intérêts minoritaires selon la méthode dite du « goodwill partiel », évaluées à leur quote-part dans l'actif net (soit 49,8 % de l'actif net total ci-dessus) pour un montant de 18 850 milliers de dollars (17 311 milliers d'euros au cours de change du 23 janvier 2024) ;
- Comptabilisation d'un écart d'acquisition pour un montant de 64 170 milliers de dollars (59 593 milliers d'euros au cours de change du 23 janvier 2024) ;
- 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 114,7 millions de

dollars (105,3 millions d'euros au cours de change du 23 janvier 2024), avant effet de l'actualisation, à échéance long terme.

Launchmetrics est consolidée par intégration globale depuis le 23 janvier 2024.

Si l'acquisition par Lectra avait été réalisée le 1^{er} janvier 2024, le chiffre d'affaires, l'EBITDA courant et le résultat net proforma de Launchmetrics au cours de l'exercice 2024 auraient atteint respectivement 43,7 ; 7,2 ; et - 2,5 millions d'euros.

Le Groupe a procédé à la deuxième phase de rachat des parts minoritaires en juin 2025 pour un montant de 23,8 millions de dollars, portant le pourcentage de droits de vote au capital à 63,2 %.

Au 31 décembre 2025, la dette correspondant à l'engagement de rachat des parts minoritaires restantes s'élève à 78,0 millions de dollars (soit 66,4 millions d'euros au cours de change du 31 décembre 2025) avant effet d'actualisation.

→ **Prise de participation minoritaire dans Six Atomic**

À la suite de la signature d'un accord le 16 septembre 2024, Six Atomic a procédé à une augmentation de capital de 2 500 milliers de dollars, réservée à Lectra, permettant d'acquies 17,9 % des actions et droits de vote de la société. Lectra dispose également d'options de montée progressive au capital de la société en vue d'accompagner son développement.

Fondée en 2020, Six Atomic développe et commercialise des solutions SaaS basées sur l'Intelligence Artificielle, notamment générative, qui simplifient et accélèrent le processus de conception et de développement des vêtements pour le marché de la mode.

Le Groupe dispose de deux représentants au Conseil d'administration de Six Atomic, lequel est composé de cinq membres au total. Cette représentation au sein du Conseil d'administration permet à Lectra d'exercer une influence notable sur les décisions stratégiques de Six Atomic.

La participation dans Six Atomic est consolidée selon la méthode de mise en équivalence dans les comptes consolidés depuis le 16 septembre 2024.

→ **Prise de participation minoritaire dans AQC Industry (AQC)**

À la suite de la signature d'un accord le 7 octobre 2024, AQC a procédé à une augmentation de capital de 1 299 milliers d'euros, réservée à Lectra, permettant d'acquies 28,9 % des actions et droits

04 – COMPTES CONSOLIDÉS

de vote de la société. Lectra dispose également d'options de montée progressive au capital de la société en vue d'accompagner son développement.

Fondée en 2019, la société française AQC développe et commercialise des solutions SaaS basées sur l'Intelligence Artificielle (IA) et des équipements innovants de reconnaissance automatique de défauts textiles grâce à des algorithmes de *machine learning*. AQC vise ainsi à accélérer les étapes de contrôle qualité textile qui restent essentiellement manuelles à ce jour, et reposent sur le savoir-faire d'opérateurs très qualifiés.

Le 19 décembre 2025, AQC a procédé à une augmentation de capital de 1,4 million d'euros, réservée à Lectra, permettant d'acquérir 15,5 % des actions et droits de vote supplémentaires de la société. À l'issue de cette acquisition, Lectra détient 44,4 % des actions et droits de vote de la société.

La participation dans AQC est consolidée selon la méthode de mise en équivalence dans les comptes consolidés depuis le 7 octobre 2024.

→ Engagements de rachat de titres minoritaires

Pour certaines de ses acquisitions passées (TextileGenesis et Launchmetrics), 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* qui donnent lieu à la comptabilisation d'une dette (court terme ou long terme en fonction de l'échéance des options).

Le Groupe a acquis les parts minoritaires restantes de Neteven et Glengo Lectra Tecknoloji pour respectivement 3,3 et 1,7 millions d'euros. Le paiement des parts minoritaires de Glengo Lectra Tecknoloji a eu lieu en juin 2025 et celui de Neteven a eu lieu en septembre 2025. Ces deux sociétés sont consolidées à 100 % depuis le 30 juin 2025.

Il n'y a pas eu d'autre variation de périmètre au cours des exercices 2025 et 2024.

→ Entités non consolidées

Quatre filiales commerciales et de services non significatives, tant en cumul qu'individuellement, n'étaient pas consolidées. Au 31 décembre 2025, le montant total de leur chiffre d'affaires s'élève à 2,9 millions d'euros, la valeur totale de leur actif à 3,5 millions d'euros et celle de leurs dettes financières (hors Groupe) à zéro. L'essentiel de l'activité commerciale réalisée par ces filiales est facturé directement par Lectra SA.

Les transactions avec ces filiales correspondent principalement aux achats effectués auprès de Lectra SA pour leur activité locale et aux frais et commissions facturés à Lectra SA pour assurer leur fonctionnement lorsqu'elles jouent un rôle d'agent. Ces transactions représentent un montant non significatif au 31 décembre 2025.

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 « Environnement de contrôle et facteurs de risques » et au chapitre 1.7 « Analyse de double matérialité » du rapport de Durabilité, 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 la 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 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 a été le cas en 2025.

L'exposition du Groupe pour les entités historiques de Lectra sur ses positions bilancielle est suivie en temps réel. La Société couvre également les positions bilancielle réciproques entre les entités historiques de Gerber. À cet effet, elle utilise des contrats de change à terme sur les créances et dettes. 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.

04 - COMPTES CONSOLIDÉS

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 27 juin 2024 (voir note 22).

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.

Le Groupe 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 2023-2025, 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 3.4 RISQUES DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

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 de crédit 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 27 juin 2024, au respect d'un ratio financier (covenant) entre l'endettement financier net et l'EBITDA (*leverage ratio*) les 31 décembre et 30 juin 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 22. Le Groupe a respecté ce covenant au 30 juin et au 31 décembre 2025.

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. (cf. note 22.5).

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), Tolland (États-Unis) et Suzhou (Chine), 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 rend ce risque très faible.

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 dans le rapport de Durabilité.

NOTE 4 VERSEMENT DE DIVIDENDE

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale du 29 avril 2026 de distribuer en 2026, au titre de l'exercice 2025, un dividende de 0,35 € par action.

La Société a versé un dividende de 0,40 € par action en 2025 au titre de l'exercice 2024.

NOTE 5 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

5. Notes sur l'état de la situation financière consolidée

NOTE 6 ÉCARTS D'ACQUISITION

L'acquisition, en janvier 2024, de 50,2 % de Launchmetrics s'est accompagnée de la reconnaissance d'un écart d'acquisition de 64 170 milliers de dollars (59 593 milliers d'euros au cours de change du 23 janvier 2024).

Aucune autre acquisition ou liquidation n'a été réalisée au cours des exercices 2025 et 2024.

	2025	2024
Valeur comptable au 1^{er} janvier	369 470	297 306
Variation de périmètre ⁽¹⁾	-	60 160
Écarts de conversion	(24 007)	12 004
Valeur comptable au 31 décembre	345 464	369 470

(1) Intégration de Launchmetrics en 2024, cf. note 2.31.

Tests de dépréciation : paramètres utilisés

Des tests de dépréciation ont été réalisés en décembre 2025 sur les écarts d'acquisition figurant dans l'état de la situation financière. Les projections utilisées sont basées sur le plan 2026-2028 de chaque région en fonction des réalisations 2025 et des prévisions d'évolution de chaque marché concerné et, au-delà de 2028, 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 2026-2028 ;
- le coût de la dette a été déterminé à partir de la marge appliquée par les banques pour le calcul des intérêts de l'emprunt bancaire souscrit en juin 2024 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 2025, comme en 2024.

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 2026-2028 ;
- une diminution de 1 point des taux de marge brute retenus dans l'élaboration du plan 2026-2028 ;
- 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 2025, les écarts d'acquisition et les taux d'actualisation retenus dans les tests de dépréciation se répartissent comme suit sur les différentes régions :

	2025		2024	
	Taux d'actualisation	Écart d'acquisition	Taux d'actualisation	Écart d'acquisition
Amériques	11,31 %	138 448	10,23 %	150 559
Asie - Pacifique	10,70 %	57 217	10,48 %	62 333
Europe, Moyen-Orient et Afrique	11,82 %	149 798	11,42 %	156 578
Total		345 464		369 470

NOTE 7 AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

2025	Logiciels et développements internes	Technologies, brevets et marques	Relations commerciales	Autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2025	40 959	111 030	124 169	1 035	277 195
Acquisitions externes	547	233	-	30	2 359
Développements internes	6 790	-	-	-	5 241
Sorties	(1)	(56)	-	-	(57)
Transferts	(3)	3	-	-	(0)
Écarts de conversion	(662)	(9 490)	(10 659)	(26)	(20 837)
Valeur brute au 31 décembre 2025	47 631	101 720	113 510	1 040	263 900
Amortissements au 31 décembre 2025	(34 049)	(42 211)	(31 091)	(1 020)	(108 371)
Valeur nette au 31 décembre 2025	13 582	59 509	82 419	20	155 529

04 - COMPTES CONSOLIDÉS

2024	Logiciels et développements internes	Technologies, brevets et marques	Relations commerciales	Autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2024	37 102	69 464	83 278	981	190 825
Acquisitions externes	1 528	480	-	56	2 064
Développements internes	2 172	-	-	-	2 172
Variation de périmètre ⁽¹⁾	574	37 058	35 540	0	73 173
Sorties	(465)	(422)	-	(12)	(899)
Transferts	(239)	239	-	-	(0)
Écarts de conversion	287	4 211	5 350	13	9 861
Valeur brute au 31 décembre 2024	40 959	111 030	124 169	1 035	277 195
Amortissements au 31 décembre 2024	(31 509)	(32 224)	(24 535)	(890)	(89 158)
Valeur nette au 31 décembre 2024	9 450	78 805	99 634	145	188 036

(1) Intégration de Launchmetrics en 2024 (cf. note 2.31)

Les amortissements ont évolué comme suit :

2025	Logiciels et développements internes	Technologies, brevets et marques	Relations commerciales	Autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2025	(31 509)	(32 224)	(24 535)	(890)	(89 158)
Dotations aux amortissements	(2 995)	(13 939)	(9 147)	(135)	(26 217)
Sorties	-	56	-	-	56
Écarts de conversion	455	3 896	2 592	5	6 947
Amortissements au 31 décembre 2025	(34 049)	(42 211)	(31 091)	(1 020)	(108 371)

2024	Logiciels et développements internes	Technologies, brevets et marques	Relations commerciales	Autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2024	(29 106)	(17 753)	(14 079)	(873)	(61 811)
Dotations aux amortissements	(2 664)	(13 707)	(9 366)	(13)	(25 751)
Sorties	452	422	-	-	874
Écarts de conversion	(191)	(1 186)	(1 089)	(4)	(2 470)
Amortissements au 31 décembre 2024	(31 509)	(32 224)	(24 535)	(890)	(89 158)

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 2024 et 2025 les licences de nouveaux logiciels de gestion ainsi que des licences supplémentaires de logiciels déjà en utilisation. Les investissements concernent les coûts de développement et de paramétrage de ces logiciels.

L'année 2025 est notamment impactée par les dépenses engagées pour l'acquisition du nouvel ERP du Groupe. Ce projet, qui a commencé en 2024, devrait prendre environ sept ans.

Les sorties d'immobilisations sont principalement liées à la mise au rebut de logiciels obsolètes.

Technologies, brevets et marques

Cette rubrique inclut les impacts des travaux relatifs à la comptabilité d'acquisition pour Gerber, Neteven, Gemini, TextileGenesis et Launchmetrics, avec notamment, les valeurs suivantes (valeurs nettes comptables au cours de clôture du 31 décembre 2025) :

- Marque Gerber : 17 730 milliers d'euros ;
- Technologies : 28 191 milliers d'euros (dont 15 789 milliers d'euros pour les technologies Gerber et 12 402 milliers d'euros pour Launchmetrics).

Relations commerciales

Cette rubrique inclut uniquement la valorisation des relations commerciales de Gerber, Glengo, TextileGenesis et Launchmetrics telles qu'identifiées lors des travaux de la comptabilité d'acquisition.

04 - COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 8 DROITS D'UTILISATION LOCATIFS

Le tableau ci-dessous présente les droits d'utilisation locatifs par catégorie :

2025	Locaux	Véhicules	Matériels et autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2025	50 619	11 277	1 333	63 229
Nouveaux contrats	2 556	2 465	498	5 519
Modifications de contrats existants	189	140	26	355
Cessions	(1 491)	(2 466)	(288)	(4 245)
Écarts de conversion	(3 161)	(60)	(100)	(3 321)
Valeur brute au 31 décembre 2025	48 712	11 356	1 469	61 537
Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2025	(35 039)	(5 854)	(641)	(41 534)
Valeur nette au 31 décembre 2025	13 673	5 502	828	20 004

2024	Locaux	Véhicules	Matériels et autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2024	45 411	9 570	945	55 926
Nouveaux contrats	6 043	4 916	782	11 741
Variation de périmètre ⁽¹⁾	1 305	66	20	1 392
Modifications de contrats existants	(887)	284	7	(595)
Cessions	(2 703)	(3 562)	(447)	(6 713)
Écarts de conversion	1 450	2	26	1 479
Valeur brute au 31 décembre 2024	50 619	11 277	1 333	63 229
Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2024	(29 204)	(5 115)	(559)	(34 878)
Valeur nette au 31 décembre 2024	21 414	6 162	774	28 351

(1) Intégration de Launchmetrics en 2024 (cf. note 2.31).

Les éléments relatifs aux obligations locatives sont disponibles en note 20.

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 2025.

En 2025, les amortissements et dépréciations des locaux comprennent la dépréciation d'un droit d'utilisation new-yorkais pour 2 795 milliers d'euros.

NOTE 9 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

2025	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Immobilisations en cours	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2025	15 539	26 095	37 380	427	79 442
Investissements	-	1 134	1 722	994	3 850
Mises au rebut / cessions	-	(7)	(727)	-	(734)
Transferts	-	191	108	(332)	(33)
Écarts de conversion	(59)	(757)	(558)	(2)	(1 376)
Valeur brute au 31 décembre 2025	15 480	26 656	37 925	1 088	81 149
Amortissements au 31 décembre 2025	(8 296)	(19 636)	(31 517)	-	(59 450)
Valeur nette au 31 décembre 2025	7 184	7 020	6 409	1 088	21 700

2024	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Immobilisations en cours	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2024	15 585	25 536	35 707	484	77 312
Investissements	-	501	1 717	348	2 566
Variation de périmètre ⁽¹⁾	-	13	358	-	371
Mises au rebut / cessions	-	(264)	(1 044)	-	(1 308)
Transferts	-	(28)	432	(405)	(0)
Écarts de conversion	(46)	337	211	-	502
Valeur brute au 31 décembre 2024	15 539	26 095	37 380	427	79 442

04 - COMPTES CONSOLIDÉS

2024	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Immobilisations en cours	Total
Amortissements au 31 décembre 2024	(8 054)	(18 060)	(29 898)	-	(56 012)
Valeur nette au 31 décembre 2024	7 485	8 035	7 483	427	23 430

(1) Intégration de Launchmetrics en 2024 (cf. note 2.31).

Les amortissements ont évolué comme suit :

2025	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2025	(8 054)	(18 060)	(29 899)	(56 012)
Dotations aux amortissements	(254)	(2 042)	(2 557)	(4 853)
Mises au rebut / cessions	-	4	524	528
Transferts	-	14	-	14
Écarts de conversion	11	449	414	874
Amortissements au 31 décembre 2025	(8 296)	(19 636)	(31 518)	(59 450)

2024	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2024	(7 814)	(16 237)	(27 462)	(51 512)
Dotations aux amortissements	(258)	(2 077)	(2 856)	(5 191)
Mises au rebut / cessions	11	276	723	1 010
Transferts	-	154	(154)	0
Écarts de conversion	7	(176)	(150)	(318)
Amortissements au 31 décembre 2024	(8 054)	(18 060)	(29 898)	(56 012)

Terrains et constructions

Les terrains et constructions concernent principalement le site industriel de Bordeaux-Cestas (France) pour un montant brut, après déduction des subventions d'investissement perçues, de 10 454 milliers d'euros et un montant net de 6 223 milliers d'euros, au 31 décembre 2025. Ils incluent également les locaux de Lectra Korea, situés à Séoul, rachetés le 1^{er} mai 2014, pour un montant net de 571 milliers d'euros au cours de clôture du 31 décembre 2025.

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, concernant essentiellement l'extension et la réhabilitation de bâtiments sur le site. Au 31 décembre 2025, les terrains, non amortissables, représentent une valeur brute totale de 915 milliers d'euros. Les constructions représentent une valeur brute totale de 14 589 milliers d'euros, amortie à hauteur de 8 320 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 26 656 milliers d'euros et un montant net de 7 020 milliers d'euros au 31 décembre 2025.

Des investissements d'agencements et d'aménagements ont été réalisés en 2025 et 2024 dans l'ensemble du Groupe. En 2025, comme en 2024, ils concernaient essentiellement les sites de Bordeaux-Cestas et Tolland (extensions et réhabilitation de bâtiments).

Matériels et autres immobilisations corporelles

Les acquisitions de matériels et autres immobilisations corporelles réalisées en 2025 et 2024 concernent essentiellement du matériel informatique ainsi que des moules et outillages de production pour le site industriel de Bordeaux-Cestas.

NOTE 10 TITRES MIS EN EQUIVALENCE

Au 31 décembre 2025, les titres des sociétés mises en équivalence représentent la valeur de mise en équivalence des sociétés Six Atomic et AQC Industry SAS.

(En milliers de devises)	2025	2024
Participations à l'ouverture	3 854	-
Entrée de périmètre	-	3 764
Augmentation de capital	1 400	-
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	(353)	(76)
Écart de conversion	(287)	166
Participations à la clôture	4 614	3 854

NOTE 11 AUTRES ACTIFS NON COURANTS

2025	Titres non consolidés	Créance de crédit d'impôt recherche	Autres actifs financiers non courants	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2025	2 256	7 724	4 266	14 246
Augmentations	-	7 322	9 402	16 724
Diminutions	-	-	(10 024)	(10 024)
Effet de l'actualisation	-	(296)	-	(296)
Reclassement en actif courant	-	(1 769)	1 695	(74)
Écarts de conversion	-	-	(325)	(325)
Valeur brute au 31 décembre 2025	2 256	12 982	5 014	20 251
Dépréciations au 31 décembre 2025	(1 168)	-	-	(1 168)
Valeur nette au 31 décembre 2025	1 089	12 982	5 014	19 083

2024	Titres non consolidés	Créance de crédit d'impôt recherche	Autres actifs financiers non courants	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2024	2 256	12 890	4 173	19 318
Augmentations	-	427	5 531	5 958
Variation de périmètre ⁽¹⁾	-	-	381	381
Diminutions	-	-	(5 976)	(5 976)
Effet de l'actualisation	-	324	-	324
Reclassement en actif courant	-	(5 917)	-	(5 917)
Écarts de conversion	-	-	157	157
Valeur brute au 31 décembre 2024	2 256	7 724	4 266	14 246
Dépréciations au 31 décembre 2024	(1 168)	-	-	(1 168)
Valeur nette au 31 décembre 2024	1 087	7 724	4 266	13 078

(1) Intégration de Launchmetrics en 2024 (cf. note 2.31).

Titres non consolidés

Les titres concernent exclusivement les filiales non intégrées dans le périmètre de consolidation.

Au 31 décembre 2025, quatre filiales historiques commerciales non significatives, tant individuellement qu'en cumul, ne sont pas consolidées. Elles ont un rôle de représentation commerciale. L'essentiel des ventes étant réalisé directement par la Société (cf. note 12).

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 16 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 2025 sont essentiellement composés de dépôts et de cautionnements pour 2 219 milliers d'euros (4 319 milliers d'euros au 31 décembre 2024), ainsi que la somme de 322 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 17.2).

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 17.2).

Les flux de la période comprennent également les liquidités échangées entre la Société et Natixis Oddo BHF, dans le cadre de ce contrat.

04 - COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 12 INFORMATIONS SUR LES TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les montants ci-après concernent l'exercice 2025 (ou 2024) ou le 31 décembre 2025 (ou 2024), selon le cas.

Type de transaction	Poste concerné dans les états financiers consolidés	Sociétés non consolidées dans le périmètre de consolidation	2025	2024
Créances⁽¹⁾	Clients et comptes rattachés	Lectra Philippines Inc. (Philippines)	-	50
		Lectra Chile SA (Chili)	-	15
Dettes⁽¹⁾	Fournisseurs et autres passifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(1 317)	(1 178)
		Lectra Chile SA (Chili)	(5)	-
		Lectra Philippines Inc. (Philippines)	(6)	(15)
Ventes⁽²⁾	Chiffre d'affaires	Lectra Chile SA (Chili)	25	97
		Lectra Philippines Inc. (Philippines)	211	165
Commissions⁽²⁾	Frais commerciaux, généraux et administratifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	-	(7)
Personnel facturé⁽²⁾	Frais commerciaux, généraux et administratifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(946)	(959)
Dividendes⁽²⁾	Produits financiers	Lectra Chile SA (Chili)	-	88
		Lectra Philippines Inc. (Philippines)	-	298

(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 et dirigeants se limitent à des éléments de rémunérations et sont détaillées dans les notes 32.5 et 32.6.

NOTE 13 IMPÔTS

NOTE 13.1 IMPÔTS DE L'EXERCICE

	2025	2024
Impôts courants	(11 039)	(13 294)
Impôts différés	7 931	2 404
Produit net (charge nette)	(3 108)	(10 890)

Le crédit d'impôt recherche, applicable en France, est présenté en déduction des dépenses de recherche et de développement (cf. note 30). Il s'élève à 4 128 milliers d'euros en 2025 (5 743 milliers d'euros en 2024). Ce crédit d'impôt ne figure donc pas dans la charge nette d'impôt des deux exercices présentés.

Le produit d'impôts différés en 2025 correspond essentiellement à l'activation des déficits reportables de Launchmetrics France et de Neteven.

Le Groupe n'est pas soumis aux exigences de la réforme fiscale internationale Pilier II puisque son chiffre d'affaires consolidé est inférieur au seuil requis.

NOTE 13.2 TAUX EFFECTIF D'IMPÔT

	2025	2024
Résultat avant impôts	29 063	40 599
Taux d'impôt courant applicable en France	25,0 %	25,0 %
Charge au taux d'impôt courant applicable en France	(7 266)	(10 150)
Effet des différences de taux des pays étrangers	412	10
Effet des impôts différés actifs non reconnus	1 609	(2 353)
Effet de l'activation des déficits reportables ⁽¹⁾	4 582	-
Effet des crédits d'impôt ⁽²⁾	1 395	1 200
Effet de la CVAE	(282)	(288)
Effet des provisions pour litiges fiscaux	(47)	418
Effet des autres produits non imposables et charges non déductibles ⁽³⁾	(1 535)	181
Autres ⁽⁴⁾	(1 976)	92
Produit net (charge nette) d'impôt	(3 108)	(10 890)
Taux effectif d'impôt consolidé	10,7 %	26,8 %

(1) Correspond essentiellement à l'activation de déficits reportables de Launchmetrics France et de Neteven.

(2) Correspond essentiellement à la non-fiscalisation du crédit d'impôt recherche figurant dans le résultat avant impôts.

(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 13.3 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 1^{er} 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 2025, le montant des actifs d'impôts différés non reconnus représente 17 130 milliers d'euros (21 272 milliers d'euros au 31 décembre 2024), dont 8 499 milliers d'euros pour les entités Launchmetrics et 6 685 milliers d'euros pour les entités Gerber. Les impôts différés sur pertes fiscales reportables non reconnus s'élèvent à 25 755 milliers (dont 8 499 milliers d'euros pour les entités Launchmetrics et 15 365 milliers d'euros pour les entités Gerber), pertes fiscales essentiellement localisées en France (9 946 milliers d'euros pour Launchmetrics France et Neteven), aux États-Unis (13 575 milliers d'euros), et au Royaume-Uni (1 534 milliers d'euros).

La quote-part des impôts différés comptabilisés directement en autres éléments du résultat global sur l'exercice représente un montant négatif de 166 milliers d'euros correspondant à la fiscalisation de la variation de juste valeur des instruments financiers et des écarts actuariels relatifs à la comptabilisation des engagements de retraite (montant négatif de 16 milliers d'euros en 2024).

Les impôts différés sont présentés par nature de différences temporelles dans les tableaux ci-dessous :

2025	Pertes fiscales reportables	Immobilisations et IFRS 16	Dépréciation des créances clients	Dépréciation des stocks	Autres différences temporelles	Total
Total au 1^{er} janvier 2025	9 288	(32 768)	904	4 362	12 450	(5 764)
Impact résultat	4 582	3 877	(87)	39	(482)	7 931
Impact autres éléments du résultat global	-	-	-	-	(166)	(166)
Écarts de conversion	(1 049)	2 360	(71)	(281)	(935)	23
Total au 31 décembre 2025	12 820	(26 530)	746	4 119	10 867	2 024

2024	Pertes fiscales reportables	Immobilisations et IFRS 16	Dépréciation des créances clients	Dépréciation des stocks	Autres différences temporelles	Total
Total au 1^{er} janvier 2024	11 900	(16 712)	1 074	3 669	10 928	10 859
Variation de périmètre ⁽¹⁾	-	(18 832)	-	174	(157)	(18 815)
Impact résultat	(3 214)	3 956	(194)	392	1 464	2 404
Impact autres éléments du résultat global	-	-	-	-	(16)	(16)
Écarts de conversion	602	(1 180)	24	127	231	(196)
Total au 31 décembre 2024	9 288	(32 768)	904	4 362	12 450	(5 764)

(1) Intégration de Launchmetrics en 2024 (cf. note 2.31).

Les différences temporelles regroupées sous la nature « Autres différences temporelles » comprennent principalement les différences temporelles liées à la provision relative aux engagements de retraite, 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).

NOTE 13.4 ÉCHÉANCIER DES PERTES FISCALES REPORTABLES ACTIVÉES

	Utilisables			Total
	Jusqu'en 2026	de 2027 à 2031	Au-delà de 2031	
Impôts différés sur pertes fiscales ⁽¹⁾	32	72	5 440	5 545

(1) L'échéance indiquée correspond à la durée maximale d'utilisation. L'utilisation effective des impôts différés activés devrait intervenir dans un délai d'un à cinq ans.

NOTE 14 STOCKS

	2025	2024
Stocks de matières premières	58 956	64 890
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	17 322	18 578
Valeur brute	76 278	83 468
Stocks de matières premières	(14 229)	(14 561)
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	(5 950)	(5 484)
Dépréciations	(20 179)	(20 045)
Stocks de matières premières	44 727	50 329
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	11 372	13 094
Valeur nette	56 099	63 423

(1) Y compris équipements de démonstration et d'occasion.

En 2025, 481 milliers d'euros de stocks dépréciés à 100 % ont été mis au rebut (858 milliers d'euros en 2024), diminuant de ce fait la valeur brute et les dépréciations du même montant. Les dépréciations de stock comptabilisées en charges s'élèvent à 3 506 milliers d'euros (6 288 milliers d'euros en 2024). Les reprises de dépréciations résultant des opérations de vente représentent un montant de 2 471 milliers d'euros (4 288 milliers d'euros en 2024) comptabilisé en diminution des charges de la période.

NOTE 15 CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

	2025	2024
Clients et comptes rattachés brut	89 660	106 545
Dépréciations	(4 132)	(3 944)
Total clients et comptes rattachés net	85 528	102 601

Les créances clients au 31 décembre 2025 intègrent une grande partie des 111 925 milliers d'euros hors taxes de contrats récurrents, autres prestations et équipements facturés d'avance mais non encore encaissés, relatifs à l'exercice 2026 (111 845 milliers d'euros hors taxes au 31 décembre 2024, relatifs à l'exercice 2025) dont la contrepartie est enregistrée dans les produits constatés d'avance (cf. note 24). Les contrats récurrents sont généralement payables le premier jour de la période qu'ils couvrent.

Ainsi, au 31 décembre 2025, les créances clients nettes des produits constatés d'avance et des dépréciations représentent un montant négatif de 26 397 milliers d'euros (montant négatif de 9 244 milliers d'euros au 31 décembre 2024).

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 :

	2025	2024
Dépréciations au 1^{er} janvier	(3 944)	(4 070)
Complément de dépréciations	(2 291)	(1 057)
Reprise de dépréciations	1 967	1 863
Variation de périmètre ⁽¹⁾	-	(602)
Écarts de conversion	136	(79)
Dépréciations au 31 décembre	(4 132)	(3 944)

(1) Intégration de Launchmetrics en 2024 (cf. note 2.31).

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 33).

L'analyse des créances brutes par échéance est présentée dans le tableau ci-dessous :

	2025	2024
Créances non échues	60 877	73 545
Créances échues, dont :	28 783	33 000
- depuis moins d'un mois	12 124	12 598
- entre un et trois mois	6 114	9 279
- depuis plus de trois mois	10 545	11 123
Total	89 660	106 545

La majorité du montant de 4 132 milliers d'euros des dépréciations des créances au 31 décembre 2025 est relative aux créances échues depuis plus de trois mois.

NOTE 16 AUTRES ACTIFS COURANTS

	2025	2024
Crédit d'impôt recherche ⁽¹⁾	2 451	5 967
Autres créances à caractère fiscal	4 049	4 689
Acomptes d'impôt sur les sociétés	9 662	4 646
Créances sur le personnel et les organismes sociaux	350	456
Autres actifs courants	12 433	12 535
Total autres actifs courants	28 945	28 293

(1) La part courante du crédit d'impôt recherche correspond au montant encaissable à moins d'un an.

Crédit d'impôt recherche

Le crédit d'impôt recherche comptabilisé dans l'année, 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 Groupe présente séparément la part non-courante (remboursable à plus d'un an, et actualisée) de la créance fiscale relative au crédit d'impôt recherche (cf. note 11).

Le crédit d'impôt recherche (4 211 milliers d'euros) de l'année 2025 a été comptabilisé et n'a pas été imputé sur l'impôt sur les sociétés dû.

Ainsi, au 31 décembre 2025, le Groupe détient une créance de 15 923 milliers d'euros sur le Trésor public français (dont 13 472 milliers d'euros classés parmi les autres actifs non courants), composée :

- du solde du crédit d'impôt recherche de Lectra SA, après imputation sur l'impôt sur les sociétés de chaque exercice : 2 973 milliers d'euros pour l'année 2025, 1 549 milliers d'euros pour l'exercice 2024, nul pour les exercices 2020 à 2023 (la créance de crédit d'impôt recherche ayant été imputée intégralement sur l'impôt sur les sociétés de ces exercices), et 2018-2019 (8 179 milliers d'euros) ;
- du solde du crédit d'impôt recherche de Launchmetrics France (2 165 milliers d'euros) ;
- du solde du crédit d'impôt recherche de Neteven (1 056 milliers d'euros).

En outre, les montants précédents à échéance à plus d'un an ont été réduits d'un montant de 491 milliers d'euros du fait de leur actualisation.

04 – COMPTES CONSOLIDÉS

Au 31 décembre 2023, le Groupe avait constitué une provision pour risques de 6 600 milliers d'euros à la suite de la remise en cause, par l'administration fiscale, du crédit d'impôt recherche de Lectra SA. Ce redressement concerne les exercices 2018 et 2019, pour un montant total de 8 179 milliers d'euros, dont :

- 5 039 milliers d'euros correspondent à des créances de CIR non remboursées par l'État ;
- 3 140 milliers d'euros de créances CIR remboursées à tort en juillet 2023 car faisant finalement toujours parties du contentieux. Cette somme a été reversée à l'administration fiscale en septembre 2025 à la suite de la mise en recouvrement.

Les recours administratifs étant épuisés, la société entend désormais défendre sa position dans le cadre d'une procédure contentieuse. La provision a été maintenue au 31 décembre 2025.

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 notable au titre de l'impôt sur les sociétés en France sur lequel sera intégralement imputé le crédit d'impôt recherche de chaque exercice. Lectra SA a perçu en juillet 2025 le remboursement du solde de crédit d'impôt recherche 2021 de 2 037 milliers d'euros.

Autres créances fiscales

Au 31 décembre 2025, les autres créances à caractère fiscal comprennent essentiellement la TVA récupérable dans les comptes de la Société et de ses filiales.

Note 17.1.1 Capital social

	2025		2024	
	Nombre d'actions	Capital social (en euros)	Nombre d'actions	Capital social (en euros)
Capital social au 1^{er} janvier	37 966 274	37 966 274	37 832 965	37 832 965
Exercice d'options de souscription d'actions	96 989	96 989	133 309	133 309
Capital social au 31 décembre	38 063 263	38 063 263	37 966 274	37 966 274

Les actions composant le capital social sont entièrement libérées.

Note 17.1.2 Primes d'émission et de fusion

	2025		2024	
	Nombre d'actions	Capital social (en euros)	Nombre d'actions	Capital social (en euros)
Primes d'émission et de fusion au 1^{er} janvier		142 869		140 777
Exercice d'options de souscription d'actions		1 657		2 092
Primes d'émission et de fusion au 31 décembre		144 526		142 869

NOTE 17.2 ACTIONS DÉTENUES EN PROPRE

L'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du 25 avril 2025 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'AMAFI, 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.

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 17 CAPITAUX PROPRES

NOTE 17.1 CAPITAL SOCIAL, PRIMES D'ÉMISSION ET DE FUSION

Le capital social au 31 décembre 2025 est de 38 063 263 €, divisé en 38 063 263 actions d'une valeur nominale de 1,00 € (il était de 37 966 274 €, divisé en 37 966 274 actions d'une valeur nominale de 1,00 € au 31 décembre 2024).

Depuis le 1^{er} janvier 2025, le capital a été augmenté de 96 989 actions du fait de la levée d'options de souscription d'actions, soit une augmentation de 96 989 € du capital social, assortie d'une prime d'émission totale de 1 657 milliers d'euros (émission de 133 309 actions en 2024).

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 2025 et 2024.

04 - COMPTES CONSOLIDÉS

	2025			2024		
	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)	35 468	(937)	26,43	31 409	(885)	28,15
Contrat de liquidité						
Achats (au cours d'achat)	371 211	(9 118)	24,56	178 222	(5 289)	29,68
Ventes (au cours de réalisation)	(368 318)	9 106	24,72	(174 163)	5 193	29,82
Flux net de trésorerie de l'exercice ⁽¹⁾	2 893	(13)		4 059	(96)	
Plus-values (moins-values) de cession		(65)			(43)	
Actions détenues en propre au 31 décembre (valeur historique)	38 361	(885)	23,06	35 468	(937)	26,43

(1) Un chiffre négatif correspond à un décaissement net du fait des achats et des ventes par la Société de ses propres actions.

NOTE 17.3 DROITS DE VOTE

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel au capital qu'elles représentent.

Avant l'Assemblée générale extraordinaire du 25 avril 2025, seules les actions inscrites au nominatif avant le 15 mai 2001 bénéficiaient d'un droit de vote double, conformément aux dispositions transitoires des Statuts.

Le 25 avril 2025, l'Assemblée générale spéciale réunissant les titulaires d'actions à droit de vote double et l'Assemblée générale extraordinaire ont approuvé la suppression du droit de vote double et la modification des Statuts en conséquence. Cette suppression a permis de (i) d'aligner la pratique de la Société sur celle des sociétés des autres pays européens, dans lesquels est suivie majoritairement la pratique du « une action, une voix », et (ii) de mettre un terme à une inégalité entre les actionnaires dans la mesure où cet avantage était limité à un nombre extrêmement restreint d'entre eux, sans qu'aucun autre actionnaire ne puisse y prétendre.

Au 31 décembre 2025, toutes les actions sont assorties d'un droit de vote simple.

Le nombre total de droits de vote au 31 décembre 2025 est en principe de 38 063 263 ; il est réduit à 38 024 902 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 17.4 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 17.5 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS

Au 31 décembre 2025, 499 salariés sont bénéficiaires de 1 504 013 options et 21 anciens salariés détiennent toujours 276 873 options, soit au total, 520 bénéficiaires (respectivement 424, 21 et 445 au 31 décembre 2024).

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 39 844 149 et se décompose comme suit :

- capital social : 38 063 263 actions ;
- options de souscription d'actions : 1 780 886 actions.

Chaque option donne le droit de souscrire à une action nouvelle d'une valeur nominale de 1,00 € au prix d'exercice fixé par le Conseil d'administration le jour de son attribution. Si toutes les options en vigueur au 31 décembre 2025 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 2025, il en résulterait une augmentation totale du capital de 1 780 886 € assortie d'une prime d'émission totale de 40 563 486 euros. Ainsi, la dilution potentielle s'élèverait à 4,5 %.

Aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions de Lectra SA 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 2025 et 2024 a été évaluée à la date d'attribution selon la méthode Black & Scholes, à l'aide des hypothèses suivantes :

	2025	2024
Prix d'exercice (en euros)	24,75	32,50
Cours de l'action au jour de l'attribution (en euros)	24,65	29,95
Taux d'intérêt sans risque	2,29 %	2,92 %
Taux de dividende	1,66 %	1,08 %
Volatilité	26,70 %	28,30 %
Durée de vie des options	5 ans	4 ans
Juste valeur d'une option (en euros)	5,05	6,30

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 2025 la nouvelle attribution réalisée en contrepartie de la renonciation par les bénéficiaires aux options attribuées en 2022, 2023 et/ou 2024 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 :

04 - COMPTES CONSOLIDÉS

	2022	2023	2024
Juste valeur marginale (en euros)	5,02	3,02	5,05

La juste valeur globale des options attribuées le 5 juin 2025 s'élève ainsi à 5 568 milliers d'euros. Elle a été ramenée à 5 175 milliers d'euros du fait de l'annulation d'options résultant du calcul de la performance réelle 2025 de chaque bénéficiaire et du départ de dix bénéficiaires en 2025.

La charge constatée dans les comptes 2025 s'élève à 1 726 milliers d'euros, dont 509 milliers d'euros au titre de

l'attribution de 2025 et 1 217 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 2025 auront un impact sur les années 2026 et 2027 pour un montant de charges estimé respectivement à 1765 et 1359 milliers d'euros.

Le Groupe a acquitté une contribution patronale de 407 milliers d'euros basée sur la juste valeur des options attribuées en 2025, comptabilisée en charge de personnel en 2025.

Note 17.5.1 Options en vigueur : attributions, exercices et annulations de la période

	2025		2024	
	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	1 463 680	26,11	1 377 567	24,31
Options attribuées au cours de l'exercice ⁽¹⁾	1 102 568	24,75	311 270	32,50
Options exercées au cours de l'exercice	(96 989)	18,09	(133 309)	16,69
Options devenues caduques et/ou annulées au cours de l'exercice	(688 373)	31,08	(91 848)	34,47
Options en vigueur au 31 décembre	1 780 886	23,78	1 463 680	26,11
- dont options acquises	747 090	22,35	873 574	22,04
- dont options à acquérir	1 033 796	24,81	590 106	32,11

(1) Nombre total maximum théorique d'options dont 573 503 options ont été attribuées sous condition de renonciation de plans 2022 - 2023 - 2024. Pour plus de détails, se reporter au chapitre 1 Rapport de Gestion, section 9.5.2.

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 17.5.2 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2025 par catégorie de bénéficiaires

	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options	En %	2025	
				Dont options exerçables	Dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir
Direction du Groupe ⁽¹⁾	9	370 039	20 %	101 870	268 169
Équipe de management du Groupe ⁽²⁾	23	240 916	14 %	80 039	160 877
Autres salariés ⁽³⁾	467	893 058	51 %	288 308	604 750
Personnes ayant quitté la Société et ayant toujours des options exerçables	21	276 873	16 %	276 873	-
Total	520	1 780 886	100 %	747 090	1 033 796

(1) Les seuls bénéficiaires sont les membres du Comité exécutif à l'exception de Daniel Harari, Président-Directeur général qui ne détient pas d'options. Ce plan est soumis à des critères de performance sur 3 années.

(2) Plan soumis pour 50 % à des critères de présence et pour 50 % à des critères de performance sur 1 année

(3) Plan soumis uniquement à des critères de présence

La ventilation par échéance d'exercice des 276 873 options détenues par des personnes ayant quitté le Groupe est la suivante : 195 552 options en 2024, 35 883 en 2025, 23 030 en 2026, 21 636 en 2027 et 772 en 2028

Note 17.5.3 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2025 par échéance et prix d'exercice

Dates d'attributions	Dates d'échéances	Nombre	Prix d'exercice (en euros)
12 juin 2018	12 juin 2026	1 530	22,25
12 juin 2019	12 juin 2027	1 246	22,50
9 juin 2020	9 juin 2028	535 488	18,00
8 juin 2021	8 juin 2029	161 230	33,50
8 juin 2022	8 juin 2030	24 174	38,50
7 juin 2023	7 juin 2031	25 108	28,25
7 juin 2024	7 juin 2032	7 430	32,50
5 juin 2025	5 juin 2033	1 024 680	24,75
Total		1 780 886	

Note 17.5.4 Répartition des droits d'exercice restant à acquérir postérieurement au 31 décembre 2025 par les bénéficiaires d'options

Année	Nombre
2026	3 472
2027	1 030 324
Total	1 033 796

Note 17.5.5 Inexistence de plans d'options en faveur du dirigeant mandataire social

Aucune option n'a été consentie à Monsieur 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 17.5.6 Options attribuées en 2025

Lors de sa réunion du 5 juin 2025, le Conseil d'administration a attribué, au titre du plan d'options 2025, 1 102 568 options dont 573 503 options soumises à une condition suspensive de renonciation aux plans 2022 - 2023 et 2024.

Le premier plan d'attribution pour un maximum de 529 065 options à 389 bénéficiaires, au prix d'exercice de 24,75 € par option, se décompose ainsi :

- un nombre maximal de 140 934 options à 10 membres du Comité exécutif, dont l'acquisition du droit d'exercice est liée à la présence au 31 décembre 2027 et aux performances de la période 2025-2027 pour la totalité des options attribuées ;
- un nombre maximal de 84 619 options à 23 managers les plus seniors, dont l'acquisition du droit d'exercice est liée à la seule présence au 31 décembre 2027 pour la moitié des options attribuées et à la présence et aux performances 2025 pour l'autre moitié des options attribuées ; et
- 303 512 options à 356 autres managers et contributeurs individuels, dont l'acquisition du droit d'exercice est uniquement liée à la présence au 31 décembre 2027.

Pour les options soumises à des conditions de performance, le nombre définitif d'options est calculé en fonction du pourcentage d'atteinte des objectifs fixés pour la période de référence concernée :

- 2025 pour les bénéficiaires managers les plus seniors et,
- 2025-2027 pour les bénéficiaires membres du Comité exécutif. Il tient également compte des départs entre la date d'attribution et la fin de l'année 2025.

En outre, le Conseil d'administration du 5 juin 2025 a proposé aux bénéficiaires des plans 2022, 2023 et 2024, une attribution d'un

nombre de nouvelles options égal à celui octroyé dans le cadre desdits plans, sous réserve de la renonciation par chaque intéressé à la totalité de ses options issues desdits plans. Cela permet aux bénéficiaires concernés d'entrevoir une plus-value sur les options attribuées les années précédentes, avec un prix d'exercice de 24,75 € (au lieu de respectivement 38,50 €, 28,25 € et 32,50 €, pour les plans 2022, 2023 et 2024), mais sans augmentation de la dilution. Cette nouvelle attribution sous condition de renonciation totalise 573 503 options.

À la date du présent rapport, les calculs des performances réelles 2025, ont été réalisés pour la totalité des bénéficiaires managers les plus seniors et 6 453 options ont été annulées sur les 84 619 options qui leur avaient été initialement attribuées. Les calculs des performances des membres du Comité exécutif pour la période 2025-2027 et l'annulation des options non acquises du fait de la non-réalisation des objectifs 2025-2027 seront réalisés en 2028.

Par ailleurs, 37 560 options attribuées en 2025 sont devenues caduques, en raison du départ de dix bénéficiaires. 13 227 options ont également été mises en caducité, en raison de leur renonciation ou de leur annulation pour conservation des options attribuées en 2022, et/ou 2023, et/ou 2024 par les 21 bénéficiaires concernés.

De ce fait, au 31 décembre 2025, le nombre total d'options de souscription d'actions initialement attribuées (1 102 568 options à 459 bénéficiaires) a été ramené à 1 024 680 et le nombre de bénéficiaires à 436.

Les dix salariés du Groupe attributaires du nombre d'options le plus élevé au cours de l'exercice 2025 totalisent 148 692 options.

L'intégralité de ces options est au bénéfice de salariés du Groupe.

Le seul dirigeant mandataire social exécutif, Monsieur 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 2027 (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 trois ans (soit entre le 1^{er} janvier 2025 et le 31 décembre 2027), le droit d'exercice sera maintenu en totalité.

04 - COMPTES CONSOLIDÉS

Par ailleurs, 610 485 options attribuées antérieurement à 2025 sont devenues caduques en raison du départ ou de la renonciation aux plans 2022 à 2024 ou de l'absence d'exercice par leurs bénéficiaires.

Note 17.5.7 Options exercées en 2025

96 989 options des différents plans d'options en vigueur au 31 décembre 2024 ont été exercées en 2025.

		2025
Date d'attribution du plan d'options	Nombre d'options exercées	Prix de souscription par action (en euros)
12 juin 2018	2 055	22,25
9 juin 2020	92 874	18,00
8 juin 2021	2 060	33,50
Total	96 989	18,42

Note 17.5.8 Souscription d'actions de Launchmetrics

Historiquement, Launchmetrics avait mis en place des plans de souscriptions d'actions et d'actions gratuites de la société mère Fashion GPS Inc au bénéfice de l'équipe dirigeante et des salariés. Conformément à l'accord de l'acquisition, les options exercées et les

actions gratuites seront rachetées progressivement par Lectra SA entre 2026 et 2030.

Les plans de souscription d'actions chez Launchmetrics se détaillent comme suit :

	2024	2023	2023	2023	2022	2021	2021	2021	2020
Caractéristique du plan	Options de souscription d'actions	Options de souscription d'actions	Options de souscription d'actions	Options de souscription d'actions	Options de souscription d'actions	Options de souscription d'actions	Actions ordinaires de Fashion GPS Inc.	Options de souscription d'actions	Options de souscription d'actions
Date d'attribution du plan d'options	13 décembre 2024	29 décembre 2023	28 décembre 2023	30 octobre 2023	22 septembre 2022	7 juin 2021	7 juin 2021	14 octobre 2020	25 décembre 2020
Nombre maximal d'options	500 000	3 523 500	281 792	1 022 378	2 074 034	781 429	102 500	320 000	470 500
Mode de règlement	1 action ordinaire Fashion GPS Inc. pour 1 option	1 action ordinaire Fashion GPS Inc. pour 1 option	1 action ordinaire Fashion GPS Inc. pour 1 option	1 action ordinaire Fashion GPS Inc. pour 1 option	1 action ordinaire Fashion GPS Inc. pour 1 option	1 action ordinaire Fashion GPS Inc. pour 1 option	1 action ordinaire Fashion GPS Inc. pour 1 option	1 action ordinaire Fashion GPS Inc. pour 1 option	1 action ordinaire Fashion GPS Inc. pour 1 option
Période d'attribution	4 ans	5 ans	6 ans	7 ans	4 tranches de 25 % jusqu'en 2025 - 2026	Attribution immédiate	Attribution immédiate	1 an	4 tranches de 25 % jusqu'au 13 janvier 2024
Condition de performance	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Le montant de revenu récurrent annuel	Non
Dates d'échéances	13 décembre 2034	29 décembre 2033	28 décembre 2033	30 octobre 2033	21 septembre 2032	7 mai 2031	N/A	7 mai 2031	24 décembre 2030
Valeur unitaire à la date d'attribution (en dollar américain)	1,27	0,42	0,42	0,38	0,84	0,79	1,22	0,79	0,89
Prix d'exercice (en dollar américain)	2,29	1,10	1,10	1,02	1,52	1,22	N/A	1,22	1,21

Le montant de la charge IFRS 2 comptabilisé en 2025 au titre de ces plans est de 465 milliers d'euros. Il n'y a pas eu de nouveau plan en 2025.

NOTE 18 ÉCARTS DE CONVERSION

Les variations constatées en 2024 et 2025 s'expliquent comme suit :

	2025	2024
Écarts de conversion au 1^{er} janvier	35 390	16 977
Écart sur la conversion du résultat des filiales	(104)	338
Maintien des résultats accumulés non distribués des filiales au cours historique	(36 770)	18 899
Autres variations	0	(824)
Écarts de conversion au 31 décembre	(1 484)	35 390

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 € / 1,22 \$), explique les fortes variations des écarts de conversion depuis cette date (cours de clôture de 1 € / 1,04 \$ en 2024, puis 1 € / 1,17 \$ en 2025).

NOTE 19 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, le Japon et, dans une moindre mesure, la Turquie, le Mexique, Taïwan et l'Australie, selon le détail ci-dessous :

2025	France	Italie	Japon	Autres	Total
Engagements de retraite au 31 décembre 2024	7 825	2 161	505	440	10 930
Charge (produit) de l'exercice	747	157	40	171	1 115
Prestations payées	(962)	(98)	(20)	(234)	(1 314)
Cotisations versées	-	-	-	(7)	(7)
Pertes actuarielles (gains actuariels)	(202)	(54)	26	172	(58)
Écarts de conversion	-	-	(61)	(52)	(113)
Autres	(8)	(139)	-	96	(51)
Engagements de retraite au 31 décembre 2025	7 400	2 027	490	586	10 502

2024	France	Italie	Japon	Autres	Total
Engagements de retraite au 31 décembre 2023	8 052	1 352	623	567	10 593
Charge (produit) de l'exercice	779	201	50	158	1 188
Variation de périmètre ⁽²⁾	272	608	-	17	897
Prestations payées	(569)	-	(94)	(96)	(758)
Cotisations versées	-	-	-	(37)	(37)
Pertes actuariels	(709)	-	(48)	(47)	(804)
Écarts de conversion	-	-	(26)	(122)	(149)
Engagements de retraite au 31 décembre 2024	7 825	2 161	505	440	10 930

Par ailleurs, la charge annuelle nette s'explique comme suit :

2025	France	Italie	Japon	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	(242)	139	34	100	31
Coût des services passés	-	-	-	-	-
Coût financier, net	27	18	5	70	120
Charge (produit) de l'exercice	(215)	157	40	171	153

2024	France	Italie	Japon	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	469	-	45	102	616
Coût des services passés	-	-	-	(8)	(8)
Coût financier, net	310	201	5	64	581
Charge (produit) de l'exercice	779	201	50	158	1 188

Enfin, les principales hypothèses actuarielles retenues en 2025 sont les suivantes :

	France	Italie	Japon
Taux d'actualisation	3,95 %	3,11 %	2,00 %
Taux moyen d'augmentation des salaires, inflation incluse	4,64 %	3,00 %	0,32 %
Taux de rotation des effectifs	6,60 % / 13,90 %		3,00 % / 13,70 %

Le taux d'actualisation retenu est déterminé par référence au rendement, à la date de l'évaluation, des obligations d'entreprises de haute qualité, pour une échéance correspondant à la durée de l'engagement. Pour la zone Euro, le taux d'actualisation retenu est déterminé par référence aux taux iBoxx, 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 2,5 %. 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 2,0 %.

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 6,60 % pour les salariés non-cadres et de 13,90 % pour les salariés cadres. Il est de 0 % au-delà de 50 ans pour les salariés non-cadres et de 1,70 % pour les salariés cadres.

NOTE 20 OBLIGATIONS LOCATIVES

Variation des obligations locatives

2025	Obligations locatives à long terme	Obligations locatives à court terme	Total
Valeur comptable au 1^{er} janvier 2025	22 223	9 941	32 164
Nouveaux contrats et renouvellements	3 375	2 142	5 518
Remboursement	-	(10 648)	(10 648)
Reclassement	(9 218)	9 218	-
Autres	658	(221)	437
Écarts de conversion	(1 435)	(673)	(2 108)
Valeur comptable au 31 décembre 2025	15 603	9 759	25 362

2024	Obligations locatives à long terme	Obligations locatives à court terme	Total
Valeur comptable au 1^{er} janvier 2024	22 074	9 145	31 219
Nouveaux contrats et renouvellements	8 755	2 565	11 319
Variation de périmètre ⁽¹⁾	578	869	1 447
Remboursement	-	(11 526)	(11 526)
Reclassement	(9 344)	9 344	-
Autres	(535)	(657)	(1 193)
Écarts de conversion	697	201	898
Valeur comptable au 31 décembre 2024	22 223	9 941	32 165

(1) Intégration de Launchmetrics en 2024 (cf. note 2.31).

Échéancier des obligations locatives au 31 décembre 2025

	jusqu'en 2026	de 2027 à 2031	au-delà de 2031	Total
Obligations locatives	9 758	15 176	429	25 363

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 27.

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 21 ENGAGEMENT D'ACHAT DE TITRES MINORITAIRES

En 2021, dans le cadre de l'acquisition de 80 % de Neteven, le Groupe s'était également engagé à acquérir le solde du capital et des droits de vote, en 2025. Une dette correspondant à cet engagement de rachat avait ainsi été évaluée à 2 500 milliers d'euros. Le paiement des parts minoritaires a eu lieu en septembre 2025 pour un montant de 3 297 milliers d'euros. Neteven est consolidée à 100 % depuis le 30 juin 2025.

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. Le paiement des parts minoritaires de Glengo Lectra Teknoloji a eu lieu en juin 2025 pour un montant de 1 742 milliers d'euros. Glengo Lectra Teknoloji est consolidée à 100 % depuis le 30 juin 2025.

L'acquisition de 50,5 % de TextileGenesis s'accompagne d'un engagement de rachat du solde du capital et des droits de vote (au moyen d'options croisées de puts et de calls) en trois fois (janvier 2026, janvier 2028 et août 2029). La dette correspondant à

ces engagements de rachats s'élève à 45 735 milliers d'euros (41 052 milliers d'euros en valeur actualisée).

En 2024, l'acquisition de Launchmetrics portait sur 50,2 % du capital et des droits de vote, pour un montant de 83,2 millions de dollars (77,0 millions d'euros). L'acquisition du capital et des droits de vote restants a lieu en cinq temps en 2025 (payée en juin de cette année), 2026, 2027, 2028 et 2030 (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 à la date d'acquisition entre 200 et 240 millions de dollars. Le Groupe a procédé à la deuxième phase de rachat des parts minoritaires en juin 2025 pour un montant de 23 829 milliers de dollars, portant le pourcentage de détention des droits de vote au capital à 63,2 %. La dette correspondant à l'engagement de rachat des parts minoritaires restantes s'élève à 78 024 milliers de dollars (soit 66 403 milliers d'euros au cours de change du 31 décembre 2025) avant effet d'actualisation.

Le tableau suivant détaille les variations de l'ensemble de ces dettes dans l'état de la situation financière du Groupe :

04 - COMPTES CONSOLIDÉS

	2025	2024
Engagements d'achat de titres minoritaires au 1^{er} janvier	147 653	51 238
Achat de 40 % de Gemini	-	(6 808)
Achat de 25 % de Glengo	(1 742)	-
Achat de 13 % de Neteven	(3 297)	-
Achat de 13 % de Launchmetrics	(20 513)	-
Réévaluation des engagements existants	(15 021)	6 028
Passif reconnu au titre du rachat des minoritaires Launchmetrics	-	110 479
Écart de conversion	(12 498)	4 273
Actualisation des engagements de rachat	7 495	(17 557)
Engagements d'achat de titres minoritaires au 31 décembre	102 077	147 653
dont part courante	40 458	29 766
titres Launchmetrics	20 299	24 483
titres TextileGenesis	20 159	-
titres Glengo	-	1 902
titres Neteven	-	3 382
dont part non-courante	61 618	117 887
titres Launchmetrics	40 725	74 913
titres TextileGenesis	20 893	42 973

NOTE 22 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

NOTE 22.1 TRÉSORERIE NETTE / ENDETTEMENT NET

	2025	2024
Trésorerie disponible	63 565	81 901
Équivalents de trésorerie	1 500	-
Emprunts et dettes financières	(86 389)	(102 477)
Trésorerie nette / (endettement net)	(21 324)	(20 576)

Jusqu'au 31 mai 2021, le Groupe n'avait pas d'emprunt ni de dette bancaire. Il a ensuite souscrit le 1^{er} juin 2021 un emprunt de 140 millions d'euros auprès de trois banques, entièrement remboursé le 27 juin 2024, puis un nouvel emprunt de 100 millions d'euros auprès de trois banques en juin 2024.

L'essentiel de la trésorerie est placé sur des comptes à vue et à terme rémunérés.

En 2025, les équivalents de trésorerie étaient constitués d'un compte à terme rémunéré.

NOTE 22.2 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES PAR NATURE ET PAR ÉCHÉANCE

→ Dettes financières autres que bancaires

Les obligations locatives au sens de la norme IFRS 16 ainsi que les engagements d'achats de titres minoritaires au sens de la norme IFRS 9 sont à considérer comme des dettes financières.

Ces deux natures de dettes sont présentées dans des notes dédiées (respectivement note 20 et note 21). Ces notes incluent des notions d'échéancier.

→ Emprunts et dettes bancaires par nature et échéance

La Société a conclu en janvier 2024 un nouvel accord avec ses banques. Cet emprunt de 100 millions d'euros, dont le tirage a été effectif le 27 juin 2024, est à échéance cinq ans, remboursable par huit tranches semestrielles de 7,5 % et une 40 % *in fine*. Il porte intérêt au taux Euribor 3 ou 6 mois auquel s'ajoute une marge dépendant d'un ratio de levier, fixée à 155 points de base au 31 décembre 2025 (175 points de base au 31 décembre 2024).

Les frais relatifs à la mise en place de ce nouvel emprunt ont été déduits du montant nominal et seront amortis sur la durée du prêt (coût amorti selon IFRS 9).

La Société dispose également d'une ligne de crédit renouvelable (Revolving Credit Facility ou RCF) d'un montant maximal de 60 millions d'euros, portant intérêt au taux Euribor de la période auquel s'ajoute une marge dépendant d'un ratio de levier, fixée à 115 points de base au 31 décembre 2025 (135 points de base au 31 décembre 2024). Cette ligne n'est pas tirée au 31 décembre 2025.

Au 31 décembre 2025, l'échéancier de l'emprunt se décompose comme suit :

	2025	2024
Court terme - à moins d'un an	15 488	15 704
Long terme - à plus d'un an, et moins de cinq ans	70 901	86 773
Total	86 389	102 477
Instruments financiers dérivés		
Long terme - à plus d'un an, et moins de cinq ans	413	664
Total	413	664

Par ailleurs, les dettes financières résiduelles de Launchmetrics s'établissent à 1 539 milliers d'euros, dont la totalité est due à court terme.

→ Intérêts versés

Au titre des intérêts de ces emprunts, le Groupe a décaissé 4 375 milliers d'euros en 2025 (6 299 milliers d'euros en 2024).

→ Covenant

La Société est engagée, pendant toute la durée de l'emprunt bancaire, à respecter le 30 juin et le 31 décembre de chaque année un unique ratio, entre l'endettement financier net et l'EBITDA courant du Groupe (*leverage ratio*). Au 31 décembre 2025 et au 30 juin 2025, ce ratio a été respecté.

04 - COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 22.3 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.

Le Groupe a mis en place un swap de taux (fixe/variable) en juin 2024 afin de couvrir le risque de volatilité des taux d'intérêts sur la dette variable (indexation Euribor 3 mois) à hauteur d'un tiers du montant emprunté (emprunt de 100 millions d'euros souscrit en juin 2024 sur 3 ans). Au 31 décembre 2025, la juste valeur de ce dérivé est de 413 milliers d'euros au passif.

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, s'il le juge nécessaire, des instruments financiers propres au marché des taux (swaps de taux d'intérêt, options...).

→ Analyse de sensibilité

Hormis la dette financière de Launchmetrics, l'intégralité de la dette financière est constituée de l'emprunt bancaire à taux variable, avec la sensibilité suivante aux variations du taux d'intérêt (hors impact du swap de taux) :

	2025			2024		
	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	85 000	96 075	487	100 000	99 025	495
Total	85 000	96 075	487	100 000	99 025	495

NOTE 22.4 INSTRUMENTS DERIVES DE CHANGE

Le Groupe a essentiellement utilisé en 2025 et 2024 des ventes et des achats à terme des principales devises dans lesquelles il opère pour couvrir une partie de ses positions bilancielle en devises à chaque fin de mois.

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 2025 et 2024 se décomposent comme suit (couverture contre euro, sauf précision contraire) :

	2025				2024			
	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	(36 370)	(31 090)	(137)	28 janvier 2026	(53 690)	(51 566)	114	8 janvier 2025
USD / CNH	6 601	5 631	13	23 janvier 2026	6 923	6 585	(79)	8 janvier 2025
CNH	(13 616)	(1 671)	(11)	28 janvier 2026	24 471	3 214	6	8 janvier 2025
GBP	(2 702)	(3 089)	8	28 janvier 2026	(2 788)	(3 366)	(3)	8 janvier 2025
GBP / CNH	(309)	(354)	1	23 janvier 2026	(309)	(374)	(1)	8 janvier 2025
HKD	(1 740)	(192)	(2)	28 janvier 2026	(3 017)	(371)	3	8 janvier 2025
HKD / USD	1 659	182	0	23 janvier 2026	-	-	-	
JPY	(258 654)	(1 428)	(23)	28 janvier 2026	(325 331)	(2 010)	(15)	8 janvier 2025
Autres devises	na	(5 970)	(14)	28 janvier 2026	na	(4 800)	(39)	8 janvier 2025
Total		(37 981)	(166)			(52 687)	(15)	

(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 2025 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 2025 et 2024 (couverture ou position contre euro, sauf précision contraire) :

	2025							
(en milliers de devises)	USD	USD/CNH	CNH	CNY	GBP	GBP/CNH	HKD	JPY
Position bilan à couvrir :								
Créances clients	11 007	-	-	5 779	6	-	500	70 200
Trésorerie	4 757	-	-	-	-	-	-	-
Dettes fournisseurs	(54 456)	-	-	(10 080)	(2 648)	-	(1 285)	(313 752)
Total	(38 692)	-	-	(4 301)	(2 642)	-	(785)	(243 553)
Nominal net des couvertures	36 370	(6 601)	13 616	-	2 702	309	1 740	258 654
Position nette résiduelle	(2 322)	(6 601)	13 616	(4 301)	60	309	955	15 101
Contre-valeur en milliers d'euros aux cours de clôture	(1 977)	(6 601)	1 660	(522)	69	309	104	82
Analyse de la sensibilité aux fluctuations de change								
Cours de clôture	1,17	1,00	8,20	8,24	0,87	1,00	9,15	184,09
Dépréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture								
Cours de clôture déprécié de 5 %	1,22	1,00	8,61	8,65	0,92	1,00	9,60	193,29
Impact résultat de change	94	0	(79)	25	(3)	0	(5)	(4)
Appréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture								
Cours de clôture apprécié de 5 %	1,13	1,00	7,79	7,82	0,83	1,00	8,69	174,89
Impact résultat de change	(104)	0	87	(27)	4	0	5	4
	2024							
(en milliers de devises)	USD	USD/CNH	CNH	CNY	GBP	GBP/CNH	HKD	JPY
Position bilan à couvrir :								
Créances clients	16 539	-	-	24 683	73	-	(208)	226 452
Trésorerie	4 392	-	-	-	-	-	-	-
Dettes fournisseurs	(73 271)	-	-	(5 002)	(2 733)	-	-	(522 923)
Total	(52 340)	-	-	19 681	(2 660)	-	(208)	(296 470)
Nominal net des couvertures	53 690	(6 923)	(24 471)	-	2 788	309	3 017	325 331
Position nette résiduelle	1 350	(6 923)	(24 471)	19 681	128	309	2 809	28 861
Contre-valeur en milliers d'euros aux cours de clôture	1 299	(6 923)	(3 208)	2 635	154	309	348	177
Analyse de la sensibilité aux fluctuations de change								
Cours de clôture	1,04	1,00	7,63	7,47	0,83	1,00	8,07	163,06
Dépréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture								
Cours de clôture déprécié de 5 %	1,09	1,00	8,01	7,84	0,87	1,00	8,47	171,21
Impact résultat de change	(62)	0	153	(125)	(7)	0	(17)	(8)
Appréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture								
Cours de clôture apprécié de 5 %	0,99	1,00	7,25	7,09	0,79	1,00	7,67	154,91
Impact résultat de change	68	0	(169)	139	8	0	18	9

04 - COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 22.5 COUVERTURE DU RISQUE DE LIQUIDITÉ

Le Groupe gère le risque de liquidité en tenant compte de la maturité des investissements financiers, des actifs financiers et des estimations de flux de trésorerie futurs liés aux activités opérationnelles.

La trésorerie disponible et la génération annuelle de cash-flow libre permettent au Groupe de faire face à ses engagements financiers futurs. Les maturités contractuelles des dettes financières du Groupe se présentent comme suit :

(en milliers d'euros)	Valeur au bilan	Total des flux contractuels	Echéancier au 31 décembre 2025					
			Décembre 2026	Décembre 2027	Décembre 2028	Décembre 2029	Décembre 2030	Au-delà de 5 ans
Emprunt bancaire à taux variable Lectra SA	(84 389)	(92 976)	(17 959)	(17 416)	(16 879)	(40 722)	-	-
Emprunts bancaires à taux fixe Launchmetrics	(1 999)	(2 249)	(1 618)	(631)	-	-	-	-
Dettes locatives	(25 362)	(27 845)	(10 581)	(8 171)	(5 119)	(3 106)	(398)	(470)
Instruments dérivés qualifiés	(413)	(413)	-	(413)	-	-	-	-
Engagements d'achats de parts minoritaires	(102 076)	(112 138)	(40 458)	(24 395)	(20 896)	(13 783)	(12 606)	-
Autres passifs ⁽¹⁾	(98 392)	(98 392)	(98 392)	-	-	-	-	-
Total	(312 605)	(334 014)	(169 008)	(51 026)	(42 894)	(57 611)	(13 004)	(470)

(1) Les autres passifs incluent les dettes fournisseurs et les dettes fiscales.

NOTE 23 FOURNISSEURS ET AUTRES PASSIFS

	2025	2024
Fournisseurs	39 854	40 150
Dettes sociales	32 305	31 472
Dettes fiscales	5 131	5 953
Acomptes et avances clients reçus	9 671	15 733
Autres passifs courants	4 784	7 842
Total	91 745	101 150

NOTE 24 PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

	2025	2024
Contrats récurrents facturés d'avance	106 665	107 000
Autres revenus différés ⁽¹⁾	5 260	4 845
Total	111 925	111 845

(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 15).

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

	2025	2024
Passifs de contrat au 1 ^{er} janvier	111 845	94 103
Chiffre d'affaires comptabilisé au cours de la période	(242 340)	(233 050)
Facturation de la période	247 536	244 528
Variation de périmètre ⁽¹⁾	-	4 478
Écarts de conversion	(5 116)	1 786
Passifs de contrat au 31 décembre	111 925	111 845

(1) Intégration de Launchmetrics en 2024 (cf. note 2.31).

NOTE 25 PROVISIONS

2025	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 2025	520	6 869	676	827	8 892
Augmentations	142	49	9	1 006	1 206
Reprises non utilisées	(169)	-	(7)	(1 185)	(1 361)
Écarts de conversion	-	-	(29)	(9)	(38)
Provisions au 31 décembre 2025	494	6 918	650	639	8 701

04 - COMPTES CONSOLIDÉS

2024	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 2024	479	7 407	713	786	9 386
Augmentations	302	3	3	1171	1 479
Reprises non utilisées	(261)	(531)	(46)	(1138)	(1 976)
Écarts de conversion	-	(10)	6	7	3
Provisions au 31 décembre 2024	520	6 869	676	827	8 892

→ Passifs éventuels

À la date d'arrêté des comptes, le Groupe n'a connaissance d'aucun passif éventuel au 31 décembre 2025.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas de procédure en cours au 31 décembre 2025 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

Dans le cadre de la mise en œuvre de la CSRD depuis 2024, le Groupe s'engage à renforcer sa transparence sur les enjeux ESG et à couvrir l'ensemble de ses risques environnementaux. Ces engagements incluent la réduction des émissions de gaz à effet de serre, une gestion responsable des ressources naturelles et l'intégration des risques climatiques dans sa stratégie. Le Groupe renforce sa gouvernance et ses processus pour répondre aux nouvelles exigences réglementaires tout en soutenant ses ambitions durables.

NOTE 26 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES INSTRUMENTS FINANCIERS

Le Groupe a défini les principales natures d'actifs et de passifs financiers suivants :

Au 31 décembre 2025	Classement selon IFRS 9				
	Coût amorti	Juste valeur par résultat net	Juste valeur par autres éléments du résultat global	Valeur comptable	Juste valeur
Titres non consolidés		X		1 088	1 088
Prêts, dépôts et cautionnements	X			2 219	2 219
Clients et comptes rattachés	X			85 528	85 528
Autres actifs financiers	X			4 035	4 035
Trésorerie et équivalents de trésorerie		X		65 065	65 065
Total actifs financiers				157 935	157 935
Emprunts bancaires portant intérêts	X			86 389	86 389
Instruments dérivés non documentés comme couverture		X		(166)	(166)
Instruments dérivés documentés comme couverture			X	413	413
Fournisseurs et autres passifs courants	X			86 910	86 910
Total passifs financiers				173 546	173 546

Au 31 décembre 2024	Classement selon IFRS 9				
	Coût amorti	Juste valeur par résultat net	Juste valeur par autres éléments du résultat global	Valeur comptable	Juste valeur
Titres non consolidés		X		1 088	1 088
Prêts, dépôts et cautionnements	X			4 266	4 266
Clients et comptes rattachés	X			102 601	102 601
Autres actifs financiers	X			1 270	1 270
Trésorerie et équivalents de trésorerie		X		81 901	81 901
Total actifs financiers				191 126	191 126
Emprunts bancaires portant intérêts	X			102 477	102 477
Instruments dérivés non documentés comme couverture		X		14	14
Instruments dérivés documentés comme couverture			X	664	664
Fournisseurs et autres passifs courants	X			95 198	95 198
Total passifs financiers				198 353	198 353

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 cautionnements inclus dans les autres actifs financiers non courants et pour les emprunts bancaires, leur juste valeur est jugée proche de leur valeur comptable, l'effet d'actualisation étant jugé non significatif.

NOTE 27 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Engagements donnés

Au 31 décembre 2025, 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⁾	13 999	13 257	4 048	31 304
Autres garanties : cautions ⁽²⁾	929	475	1 143	2 547

(1) Essentiellement contrats d'abonnement de logiciels utilisés dans le système d'information du Groupe (dont le nouvel ERP), 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 2025 s'élèvent à 301 milliers d'euros.

6. 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.

NOTE 28 CHIFFRE D'AFFAIRES

En 2025, 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 28.1 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE

En 2025, comme en 2024, plus de 50 % du chiffre d'affaires total ont été réalisés sur cinq pays : États-Unis (19 %), Italie (10 %), Mexique (9 %), Chine (7 %), France (7 %). Ces pourcentages étaient respectivement de 19 %, 10 %, 9 %, 9 % et 6 % en 2024.

	2025		2024		Variation 2025/ 2024
	Réel	%	Réel	%	
Europe, dont :	182 434	36 %	178 371	34 %	+2 %
- France	35 959	7 %	33 742	6 %	+7 %
Amériques	164 104	32 %	175 894	33 %	-7 %
Asie - Pacifique	119 410	24 %	130 596	25 %	-9 %
Autres pays	40 785	8 %	41 813	8 %	-2 %
Total	506 734	100 %	526 674	100 %	-4 %
Parité moyenne € / \$	1,13		1,08		

NOTE 28.2 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ

	2025		2024		Variation 2025/ 2024
	Réel	%	Réel	%	
Chiffre d'affaires non récurrent, dont :	126 645	25 %	146 583	28 %	-14 %
- licences perpétuelles de logiciel	7 910	2 %	12 149	2 %	-35 %
- équipements	97 712	19 %	112 393	21 %	-13 %
- formation, conseil	18 145	3 %	17 685	3 %	+3 %
- divers	2 878	1 %	4 355	1 %	-34 %
Chiffre d'affaires récurrent, dont :	380 088	75 %	380 091	72 %	+0,00 %
- abonnements SaaS	89 295	18 %	77 391	15 %	+15 %
- contrats de maintenance des logiciels	51 066	10 %	53 075	10 %	-4 %
- contrats de maintenance des équipements	101 980	20 %	102 584	20 %	-1 %
- consommables et pièces	137 748	27 %	147 041	28 %	-6 %
Total	506 734	100 %	526 674	100 %	-4 %
Parité moyenne € / \$	1,13		1,08		

NOTE 28.3 VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DEVISE

	2025	2024
Dollar américain	41 %	42 %
Euro	40 %	38 %
Yuan chinois	5 %	7 %
Livre anglaise	2 %	2 %
Réal brésilien	2 %	2 %
Dong Vietnamien	2 %	2 %
Autres devises ⁽¹⁾	8 %	7 %
Total	100 %	100 %

(1) Aucune autre devise ne représente plus de 2 % du chiffre d'affaires total.

NOTE 28.4 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 obligations contractuelles envers les clients 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 29 COÛT DES VENTES ET MARGE BRUTE

	2025	2024
Chiffre d'affaires	506 734	526 674
Coût des ventes, dont :	(137 472)	(149 801)
Achats et frais de distribution	(121 910)	(131 109)
Variation de stocks (valeur nette)	(4 819)	(7 564)
Valeur ajoutée industrielle	(10 743)	(11 128)
Marge brute	369 262	376 873
(en % du chiffre d'affaires)	72,9 %	71,6 %

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), Tolland (États-Unis) et Suzhou (Chine).

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 30 FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

	2025	2024
Charges de personnel fixes	(57 779)	(55 441)
Charges de personnel variables	(600)	(854)
Autres charges d'exploitation	(9 758)	(9 943)
Dotations aux amortissements	(1 571)	(1 382)
Total avant déduction du crédit d'impôt recherche et subventions	(69 708)	(67 621)
(en % du chiffre d'affaires)	13,8 %	12,8 %
Crédit d'impôt recherche et subventions	4 590	5 666
Total	(65 118)	(61 955)

NOTE 31 FRAIS COMMERCIAUX, GÉNÉRAUX ET ADMINISTRATIFS

	2025	2024
Charges de personnel fixes	(155 354)	(154 570)
Charges de personnel variables	(14 114)	(14 154)
Autres charges d'exploitation	(55 810)	(55 004)
Dotations aux amortissements (immobilisations corporelles et incorporelles)	(28 787)	(29 813)
Dotations aux amortissements (droits d'utilisation locatifs)	(10 208)	(10 663)
Dotations nettes aux provisions d'exploitation	(1 700)	(1 459)
Total ⁽¹⁾	(265 973)	(265 663)
(en % du chiffre d'affaires)	52,5 %	50,4 %

(1) Les frais commerciaux, généraux et administratifs n'incluent pas les charges intégrées dans le coût des ventes dans la rubrique « Valeur ajoutée industrielle » (cf. note 29) d'un montant de 10 743 milliers d'euros en 2025 et de 11 128 milliers d'euros en 2024.

04 - COMPTES CONSOLIDÉS

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

En 2025, les autres charges d'exploitation comprennent 1 445 milliers d'euros au titre de l'audit des comptes de l'ensemble des sociétés du Groupe, dont 273 milliers d'euros pour PwC, 544 milliers d'euros pour KPMG, 445 milliers d'euros pour Ernst & Young et 183 milliers d'euros pour d'autres cabinets, à l'exclusion des services autres que la certification des comptes. Ce montant s'élevait à 1 649 milliers d'euros en 2024.

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 2025 est de 1 503 milliers d'euros, dont 455 milliers d'euros pour PwC, 548 milliers d'euros pour KPMG et 500 milliers d'euros pour Ernst & Young :

	PwC				KPMG				Ernst & Young			
	2025		2024		2025		2024		2025		2024	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Audit												
Commissaires aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés												
- Émetteur	175	38 %	287	28 %	186	34 %	325	45 %	150	27 %	-	0 %
- Filiales intégrées globalement	98	21 %	505	49 %	358	65 %	375	52 %	295	54 %	109	15 %
Services autres que la certification des comptes												
- Émetteur ⁽¹⁾	6	1 %	12	1 %	1	0 %	13	2 %	4	1 %	13	2 %
- Filiales intégrées globalement	10	2 %	37	4 %	4	1 %	1	0 %	44	8 %	1	0 %
Sous-total	288	63 %	841	82 %	548	100 %	714	100 %	493	99 %	227	100 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement												
- Juridique, fiscal, social	9	2 %	18	2 %	-	0 %	3	0 %	7	1 %	-	0 %
Sous-total	9	2 %	18	2 %	-	0 %	3	0 %	7	1 %	-	0 %
Certification des informations en matière de durabilité	158	35 %	167	16 %								
Total	455	100 %	1 026	100 %	548	100 %	717	100 %	500	100 %	227	100 %

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

NOTE 32 PERSONNEL

NOTE 32.1 TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL

Le tableau suivant regroupe la totalité des frais de personnel, fixes et variables, du Groupe.

	2025	2024
Recherche et développement	(58 379)	(56 296)
Commercial, général et administratif	(169 468)	(168 724)
Fabrication, logistique et achats ⁽¹⁾	(8 088)	(8 275)
Total	(235 935)	(233 295)

(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 29).

NOTE 32.2 EFFECTIFS ACTIFS AU 31 DÉCEMBRE

Depuis 2019, le Groupe présente le détail des effectifs actifs.

	2025	2024
Société mère⁽¹⁾	872	858
Filiales⁽²⁾, dont :	1 958	2 093
Europe	1 016	1 068
Amériques	404	459
Asie - Pacifique	488	514
Autres pays	50	52
Total	2 830	2 951

(1) En 2025, comme en 2024, 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

	2025	2024
Marketing, vente	475	524
Services (experts solutions et métiers, call centers, maintenance technique)	765	845
Recherche et développement	686	677
Achats, production, logistique	265	266
Administration, finance, ressources humaines, systèmes d'information	639	639
Total	2 830	2 951

NOTE 32.3 COTISATIONS AUX RÉGIMES DE RETRAITE

Les cotisations aux régimes de retraite obligatoires ou contractuels sont prises en charge dans le compte de résultat au cours de la période à laquelle elles se rapportent.

Au cours de l'exercice 2025, les sociétés du Groupe assujetties à des régimes de retraite à cotisations définies ont comptabilisé en frais de personnel un montant de 9 147 milliers d'euros au titre des cotisations versées à des fonds de pension ou des organismes de retraite. Outre la Société, la principale filiale concernée est Lectra Italie.

NOTE 32.4 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.

Aucune participation ne sera versée en 2026 au titre de l'exercice 2025 (aucune participation n'a été versée en 2025 au titre de l'exercice 2024).

→ 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 provisionnée au titre de l'exercice 2025 s'élève à 314 milliers d'euros. Une prime d'intéressement de 599 milliers d'euros a été versée en 2025 au titre de 2024.

NOTE 32.5 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

L'équipe dirigeante du Groupe compte, au 31 décembre 2025, 13 membres.

Les frais de personnel concernant l'équipe dirigeante du Groupe, comptabilisés en 2025, s'élèvent à 4 657 milliers d'euros (4 956 milliers d'euros en 2024) et se décomposent comme suit :

	2025	2024
Rémunération fixe	3 483	3 630
Rémunération variable	167	347
Autres avantages court terme	266	307
Avantages postérieurs à l'emploi ⁽¹⁾	20	17
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Attribution d'options de souscription d'actions ⁽¹⁾	721	655
Frais de personnel concernant l'équipe dirigeante du Groupe	4 657	4 956

(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 32.6 RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale annuelle du 29 avril 2026, il sera attribué aux membres du Conseil d'administration, au titre de l'exercice 2025, une rémunération d'un montant global de 425 milliers d'euros (440 milliers d'euros en 2024).

Les Administrateurs non dirigeants encore en poste au 31 décembre 2025 ne perçoivent aucune autre forme de rémunération.

NOTE 33 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 :

	2025	2024
Recherche et développement ⁽¹⁾	(1 571)	(1 382)
Commercial, général et administratif	(6 073)	(5 995)
Fabrication, logistique et achats ⁽²⁾	(862)	(1 079)
Amortissements des incorporels identifiés lors des regroupements d'entreprises	(22 839)	(22 739)
Amortissements des droits d'utilisation locatifs	(10 208)	(10 663)
Total	(41 553)	(41 859)

(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 29).

NOTE 34 ÉLÉMENTS À CARACTÈRE NON RÉCURRENT

En 2024 et en 2025, le Groupe a enregistré des éléments à caractère non récurrent dans son compte de résultat.

En 2025, les charges à caractère non-récurrent correspondent pour 2 795 milliers d'euros correspondent à la dépréciation d'un droit d'utilisation new-yorkais.

En 2024, les charges à caractère non-récurrent correspondent pour 457 milliers d'euros à des frais relatifs à l'acquisition de Launchmetrics.

NOTE 35 PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

	2025	2024
Produits financiers, dont :	866	2 258
Plus-values sur équivalents de trésorerie	592	800
Autres produits financiers	274	1 459
Charges financières, dont :	(6 777)	(8 269)
Commissions et services bancaires	(1 202)	(917)
Intérêts sur emprunt et dettes financières	(3 825)	(5 571)
Intérêts sur obligations locatives IFRS 16	(849)	(822)
Autres charges financières ⁽¹⁾	(901)	(959)
Total	(5 911)	(6 011)

(1) Cette ligne comprend essentiellement, en 2025, l'effet de l'actualisation de la créance de crédit d'impôt recherche de Lectra SA (cf. note 16).

NOTE 36 RÉSULTAT DE CHANGE

En 2025, la perte de change s'élève à 401 milliers d'euros (2 189 milliers d'euros en 2024).

Au 31 décembre 2025, le Groupe ne détient aucune option de change, comme au 31 décembre 2024 (cf. note 22.4).

NOTE 37 NOMBRE D' ACTIONS UTILISÉ POUR LE CALCUL DU RÉSULTAT PAR ACTION

Aux 31 décembre 2025 et 2024, la Société n'avait émis aucun instrument dilutif autre que les options de souscription d'actions détaillées en note 17.5.

Résultat net part du Groupe de base par action	2025	2024
Résultat net part du Groupe (en milliers d'euros)	25 964	31 164
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice ⁽¹⁾	37 981 727	37 905 891
Nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre au cours de l'exercice	(31 902)	(32 152)
Nombre moyen pondéré d'actions pour le calcul du résultat de base par action	37 949 825	37 873 739
Résultat de base par action (en euros)	0,68	0,82

(1) En 2025, 96 989 options de souscription d'actions ont été exercées donnant lieu à 96 989 actions nouvelles. En 2024, 133 309 options de souscription d'actions avaient été exercées donnant lieu à 133 309 actions nouvelles (cf. note 17).

Résultat net part du Groupe dilué par action	2025	2024
Résultat net part du Groupe (en milliers d'euros)	25 964	31 164
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice ⁽¹⁾	37 981 727	37 905 891
Nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre au cours de l'exercice	(31 902)	(32 152)
Effet dilutif des options de souscriptions d'actions, selon la méthode du rachat d'actions ⁽²⁾	168 515	287 405
Nombre moyen pondéré d'actions pour le calcul du résultat dilué par action	38 118 340	38 161 144
Résultat dilué par action (en euros)	0,68	0,82

(1) En 2025, 96 989 options de souscription d'actions ont été exercées donnant lieu à 96 989 actions nouvelles. En 2024, 133 309 options de souscription d'actions avaient été exercées donnant lieu à 133 309 actions nouvelles (cf. note 17).

(2) En 2025, du fait d'un cours moyen annuel de l'action Lectra de 24,73 €, l'effet dilutif des options de souscription d'actions selon la méthode du rachat d'actions s'est traduit par 168 515 actions théoriques supplémentaires (287 405 actions théoriques supplémentaires en 2024 du fait d'un cours moyen annuel de 26,43 €).

NOTE 38 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 2024 et 2025 est une diminution de 12 235 milliers d'euros du chiffre d'affaires 2025 du Groupe dans les chiffres 2025 à cours de change réels par rapport aux chiffres 2025 à cours de change 2024. Sur ce montant, le dollar américain, dont la parité moyenne par rapport à l'euro était de 1 € / 1,13 \$ en 2025 pour 1 € / 1,08 \$ en 2024, contribue à une diminution de 8 694 milliers d'euros du chiffre d'affaires.

En 2025, 40 % du chiffre d'affaires consolidé, 58 % du coût des ventes et 58 % des frais généraux ont été libellés en euros. Ces pourcentages sont respectivement de 41 %, 28 % et 24 % pour le

04 - COMPTES CONSOLIDÉS

dollar américain et 5 % (une partie du chiffre d'affaires réalisé en Chine étant libellée en dollar américain ou en autres devises), 6 % et 5 % 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 2025 des devises concernées, notamment 1 € / 1,17 \$. La

sensibilité aux variations des cours des devises prend en compte les acquisitions réalisées.

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 € / 1,12 \$) se traduirait par une augmentation mécanique du chiffre d'affaires annuel 2026 d'environ 9,0 millions d'euros et de l'EBITDA courant annuel de 3,8 millions d'euros. À l'inverse, une appréciation de l'euro de 5 cents (soit 1 € / 1,22 \$) se traduirait par une diminution du chiffre d'affaires et de l'EBITDA courant annuels des mêmes montants.

NOTE 39 SECTEURS OPÉRATIONNELS

2025	EMEA	Amériques	Asie-Pacifique	Siège	Total
Chiffre d'affaires	223 219	164 105	119 410	-	506 735
EBITDA courant	36 920	29 651	6 725	6 427	79 724

2024	EMEA	Amériques	Asie-Pacifique	Siège	Total
Chiffre d'affaires	219 049	176 095	131 529	-	526 674
EBITDA courant	35 037	29 247	11 471	15 359	91 114

La colonne « Siège » permet la réconciliation des montants aux états financiers consolidés du Groupe.

Les actifs non courants corporels et incorporels sont ventilés par zone géographique selon leur lieu d'implantation comme suit : 195 141 milliers d'euros sur EMEA, 237 575 milliers d'euros sur les Amériques et 89 986 milliers sur l'Asie-Pacifique.

7. Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés

NOTE 40 ÉLÉMENTS NON MONÉTAIRES DU RÉSULTAT

En 2025 comme en 2024, la rubrique « Éléments non monétaires du résultat » est composée des écarts de conversion latents sur les positions bilancielle court terme affectant le résultat de change (cf. note 2.29 – Méthodes de conversion), de l'actualisation de la créance de CIR (cf. note 16), 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 41 VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

En 2025, les principales variations du besoin en fonds de roulement sont les suivantes :

- - 17,8 millions 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) ;
- + 5,6 millions d'euros proviennent de la baisse des acomptes clients ;
- - 3,5 millions d'euros proviennent de la diminution des stocks ;
- + 3,4 millions proviennent de l'augmentation des créances fiscales ;
- + 1,1 million d'euros provient des variations des autres actifs et passifs courants ; aucune de ces variations, prise individuellement, ne représente un montant significatif.

Le besoin en fonds de roulement au 31 décembre 2025 est négatif de 39,9 millions d'euros. Il comprend la part courante (2,4 millions d'euros) de la créance de 15,4 millions d'euros sur le Trésor public français au titre du crédit d'impôt recherche non encaissé et non imputé sur l'impôt.

En 2024, les principales variations du besoin en fonds de roulement sont les suivantes :

- 10,2 millions 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) ;
- +2,2 millions d'euros proviennent de la diminution des dettes fournisseurs ;
- -1,1 million d'euros provient des variations des autres actifs et passifs courants ; aucune de ces variations, prises individuellement, ne représente un montant significatif.

NOTE 42 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 22. Cet emprunt a été intégralement remboursé le 27 juin 2024 pour le montant résiduel de 98 millions d'euros.

En janvier 2024, le Groupe a contracté un nouvel emprunt de 100 millions d'euros à échéance cinq ans, remboursable par huit tranches semestrielles de 7,5 % et une de 40 % *in fine*.

En outre, le Groupe a payé 4 375 milliers d'euros au titre des intérêts d'emprunt en 2025 (6 299 milliers d'euros en 2024).

NOTE 43 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.

	2025	2024
Flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle	73 748	88 316
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement après déduction des montants consacrés à l'acquisition de sociétés	(9 207)	(5 553)
Remboursement des obligations locatives	(10 648)	(11 526)
Cash-flow libre	53 894	71 237
Éléments non récurrents du cash-flow libre	(3 140)	(875)
Cash-flow libre avant éléments non récurrents	57 034	72 112

En 2025, les flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle se décomposent en une capacité d'autofinancement de 65 644 milliers d'euros (72 378 milliers d'euros en 2024), une diminution du besoin en fonds de roulement de 11 244 milliers d'euros (diminution de 14 107 milliers d'euros en 2024) et une diminution des autres actifs non courants d'exploitation de 3 140 milliers d'euros (correspondant au remboursement d'un solde de crédit d'impôt recherche remis en cause par l'administration fiscale que la société conteste).

Le détail de la variation du besoin en fonds de roulement est donné dans la note 41 ci-dessus.

Le cash-flow libre s'élève à 53 894 milliers d'euros (71 237 milliers d'euros en 2024), et il comprend 3 140 milliers d'euros de décaissements à caractère non récurrent (875 milliers d'euros en 2024) ; le cash-flow libre courant s'élève ainsi à 57 034 milliers d'euros (72 112 milliers d'euros en 2024).

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.

8. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

(Exercice clos le 31 décembre 2025)

À l'Assemblée générale de la société Lectra

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 relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, 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 2025 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 à l'export des équipements (incluant les logiciels pilotes)

Risque identifié	Notre réponse
<p>Pour l'exercice 2025, le chiffre d'affaires relatif aux ventes d'équipements de découpe automatique et de leurs logiciels embarqués appelés « pilotes » s'établit à M€ 97,7 et s'effectue majoritairement à l'étranger.</p> <p>Les modalités de transfert du contrôle de ces ventes, décrites dans la note 2.21 « Chiffre d'affaires » de l'annexe aux comptes consolidés, dépendent des conditions de vente contractuelles et 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, susceptible d'impacter les comptes de l'exercice, en particulier à proximité de la date de clôture de l'exercice.</p> <p>Nous avons ainsi considéré que la reconnaissance du chiffre d'affaires à l'export des équipements, dont les logiciels pilotes, à proximité de la date de clôture de l'exercice, est un point clé de l'audit en raison des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ sa contribution significative dans les comptes consolidés ; ▶ l'importance et la multiplicité des incoterms pour apprécier la date du transfert de contrôle telle que déterminée selon les termes des 	<p>Nos travaux ont, d'une part, consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ comprendre le processus lié à la comptabilisation des différents flux de chiffres d'affaires ; ▶ évaluer les procédures de contrôle interne et identifier les principaux contrôles manuels, pertinents pour notre audit ; ▶ tester la conception et l'efficacité des contrôles automatiques jugés clés, intégrés dans les systèmes d'information impactant la reconnaissance du chiffre d'affaires, en incluant dans notre équipe des membres ayant une compétence particulière en systèmes d'information ; <p>d'autre part, sur la base d'un échantillon de ventes à l'export d'équipements incluant leurs logiciels pilotes sélectionnées à proximité de la date de clôture de l'exercice 2025, nous avons réalisé les travaux suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ rapprocher les factures émises des contrats correspondants et des documents de livraison sous-tendant la facture ;

04 – COMPTES CONSOLIDÉS

Risque identifié	Notre réponse
<p>contrats de vente ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ la saisonnalité des ventes, avec un pic d'activité à chaque fin de trimestre ; ▶ les délais de transport pouvant aller de quelques jours à quelques semaines selon les destinations. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ contrôler l'application des incoterms et apprécier le caractère approprié de la date de comptabilisation du chiffre d'affaires retenue. <p>Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié de l'information fournie dans les notes 2.21 et 28 de l'annexe aux comptes consolidés.</p>

Evaluation des écarts d'acquisition

Risque identifié	Notre réponse
<p>Les écarts d'acquisition figurent au bilan pour une valeur nette comptable de M€ 345,5 au 31 décembre 2025.</p> <p>Ces écarts d'acquisition correspondent à l'écart entre le coût d'acquisition et la juste valeur des actifs et passifs acquis dans le cadre d'opérations de croissance externe, tel que cela est décrit dans la note 2.3 « Ecarts d'acquisition » de l'annexe aux comptes consolidés. Chaque écart d'acquisition est affecté à une des trois grandes régions du groupe, constituées par une ou plusieurs unités génératrices de trésorerie (UGT).</p> <p>La direction s'assure à chaque clôture, par le biais de tests de dépréciation, que la valeur nette comptable de chacun de ces écarts d'acquisition n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable, déterminée notamment selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés telle que décrite dans la note 2.7 « Dépréciation des actifs immobilisés – Tests de perte de valeur », et ne présente pas de risque de perte de valeur.</p> <p>Nous avons considéré que l'évaluation des écarts d'acquisition est un point clé de l'audit en raison de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ leur montant significatif, représentant près de 42 % du total des actifs consolidés au 31 décembre 2025 ; ▶ 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. 	<p>Nous avons examiné la conformité de la méthodologie appliquée par le groupe aux normes comptables en vigueur.</p> <p>Nous avons également effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de la méthodologie décrite dans la note 2.3 en appréciant notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ le caractère approprié du modèle d'évaluation utilisé ; ▶ 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 ; ▶ 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 ; ▶ la fiabilité du processus d'établissement des estimations en comparant les prévisions établies au cours des années précédentes et les réalisations ; ▶ les projections de flux de trésorerie par rapport au contexte économique et financier dans lequel opèrent les différents groupes d'UGT du groupe ; ▶ le caractère raisonnable des taux d'actualisation et du taux de croissance à l'infini appliqués aux flux de trésorerie estimés des différents groupes d'UGT avec l'aide de nos spécialistes en évaluation ; ▶ la sensibilité des valeurs d'utilité à une variation des principales hypothèses retenues par la direction. <p>Nous avons également apprécié le caractère approprié de l'information présentée dans les notes 2.3, 2.7 et 6 de l'annexe aux comptes consolidés.</p>

Evaluation des engagements d'achat de titres minoritaires

Risque identifié	Notre réponse
<p>Au 31 décembre 2025, le montant total des engagements d'achat des titres minoritaires s'élève à M€ 102 en valeur actualisée, dont M€ 61 pour le sous-groupe Launchmetrics et M€ 41 pour TextileGenesis.</p> <p>Tel que présenté dans la note 21 « Engagement d'achat de titres minoritaires » de l'annexe aux comptes consolidés, les acquisitions récentes de TextileGenesis en 2023 et de Launchmetrics en 2024 se sont en effet accompagnées d'engagements de rachat du solde du capital et des droits de vote restants au moyen d'options croisées de puts et de calls en plusieurs tranches futures. Des dettes d'engagements d'achat de titres donnés aux actionnaires minoritaires des filiales ont ainsi été comptabilisées en contrepartie des capitaux propres part du groupe. Ces engagements font l'objet d'une réévaluation à chaque clôture comme indiqué dans la note 2.17 « Engagements d'achat de titres minoritaires ».</p> <p>Nous avons considéré que l'évaluation des engagements d'achat de titres minoritaires est un point clé de l'audit en raison des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ leur montant significatif dans les comptes consolidés ; 	<p>Nous avons examiné la conformité du traitement comptable aux normes comptables en vigueur.</p> <p>Nos travaux ont notamment consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ prendre connaissance de la documentation juridique (contrat initial et différents avenants) pour chaque nouvelle acquisition concernée afin d'analyser les bases de calcul du prix d'acquisition final et le montant de l'engagement d'achat de titres minoritaires ; ▶ apprécier le caractère raisonnable de la projection des agrégats servant de base de calcul à la détermination des prix à payer sur les tranches futures ; ▶ recalculer les montants actualisés de l'engagement d'achat des titres minoritaires sur la base des informations disponibles au 31 décembre 2025 ; ▶ rapprocher les opérations d'achat de titres minoritaires de l'exercice avec les preuves de paiement des tranches de prix concernées ;

Risque identifié	Notre réponse
<ul style="list-style-type: none"> ► l'exercice du jugement par la direction dans la détermination des prix à payer sur les tranches futures. 	<ul style="list-style-type: none"> ► apprécier la ventilation des engagements d'achat des titres minoritaires entre passifs courants et passifs non courants dans l'état de la situation financière ; ► apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans les notes 2.17 et 21 de l'annexe aux comptes consolidés.

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 données dans le rapport sur la gestion du groupe du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

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.

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 par votre assemblée générale du 28 juin 1990 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit, du 22 mai 1996 pour le cabinet KPMG S.A. et du 25 avril 2025 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2025, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la trente-sixième année de sa mission sans interruption, le cabinet KPMG SA dans la trentième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la première 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.

Neuilly-sur-Seine, Mérégnac et Paris-La Défense, le 26 février 2026

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Flora Camp

KPMG SA
Aurélié Lalanne

ERNST & YOUNG et Autres
Jean-Christophe Pernet

Comptes annuels de la Société mère

Sommaire

1.	Bilan	244	6.	Notes sur le compte de résultat	261
2.	Compte de résultat	246	7.	Informations complémentaires	264
3.	Tableau des flux de trésorerie	247	8.	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	267
4.	Annexe aux comptes de la Société mère	248	9.	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	271
5.	Notes sur le bilan	251			

1. Bilan

ACTIF

(en milliers d'euros)		31 décembre 2025			31 décembre 2024
		Brut	Amort. et dépréc.	Net	Net
Immobilisations incorporelles	note 1	64 712	44 590	20 122	16 882
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, solutions informatiques, droits et valeurs similaires		2 756	2 208	548	541
Fonds commercial		1 256	-	1 256	1 256
Autres immobilisations incorporelles		60 700	42 383	18 318	14 795
Immobilisations incorporelles en cours, avances et acomptes		-	-	-	290
Immobilisations corporelles	note 2	60 308	44 667	15 640	16 616
Terrains		1 501	751	750	770
Constructions		27 611	18 217	9 393	10 276
Installations techniques, matériel et outillage industriels		15 907	13 976	1 931	2 182
Autres immobilisations corporelles		14 304	11 723	2 581	2 960
Immobilisations corporelles en cours, avances et acomptes		985	-	985	427
Immobilisations financières ⁽¹⁾	note 3	615 943	800	615 143	653 804
Participations		610 626	800	609 827	645 888
Créances rattachées à des participations		2 363	-	2 363	3 163
Autres titres immobilisés		885	-	885	937
Autres immobilisations financières		2 069	-	2 069	3 816
Total actif immobilisé		740 963	90 057	650 905	687 302
Stocks et en-cours	note 4	38 501	10 915	27 586	29 957
Matières premières et autres approvisionnements		26 779	7 172	19 608	21 166
En-cours de production		4 195	-	4 195	4 863
Produits finis		7 312	3 743	3 569	3 656
Marchandises		215	-	215	273
Avances et acomptes versés sur commandes fournisseurs		169	-	169	1 320
Créances ⁽²⁾ :		69 964	736	69 228	82 637
Créances clients et Comptes rattachés	note 5	31 515	736	30 779	45 419
Autres créances	note 6	30 958	-	30 958	30 172
Charges constatées d'avance	note 7	7 490	-	7 490	7 045
Disponibilités	note 10	21 780	-	21 780	36 365
Total actif circulant		130 414	11 651	118 764	150 279
Écarts de conversion et différences d'évaluation - Actif		1 002	-	1 002	4 195
Total général de l'actif		872 379	101 708	770 672	841 776

(1) Dont à moins d'un an un montant de 2 954 milliers d'euros

(2) Dont à moins d'un an un montant de 57 062 milliers d'euros

05 - COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

PASSIF		2025	2024
Capital social	note 8	38 063	37 966
Primes d'émission, de fusion et d'apport	note 8	144 526	142 869
Écart de réévaluation		-	-
Écart d'équivalence		119 245	182 004
Réserves :			
Réserve légale		3 797	3 783
Report à nouveau		140 776	131 589
Résultat de l'exercice		19 727	24 399
Subventions d'investissement		80	-
Total des capitaux propres	note 8	466 215	522 611
Provisions pour risques		7 711	10 673
Provisions pour charges		7 373	7 846
Total des provisions	note 9	15 084	18 519
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	note 10	85 000	100 000
Emprunt et dettes financières diverses ⁽²⁾	note 10	72	117
Avances et acomptes reçus sur commandes clients en cours		5 689	11 918
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	note 11	37 227	34 538
Dettes fiscales et sociales	note 11	16 091	15 186
Autres dettes	note 11	125 632	121 066
Produits constatés d'avance		17 462	16 529
Total des dettes ⁽¹⁾		287 172	299 353
Écarts de conversion et différences d'évaluation - Passif	note 12	2 200	1 292
Total général du passif		770 672	841 776

(1) Dont moins d'un an (hors avances et acomptes reçus sur commandes en cours)

(2) Dont emprunts participatifs

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers de la Société mère.

2. Compte de résultat

Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre		31 décembre	31 décembre
(en milliers d'euros)		2025	2024
Produits d'exploitation :			
Ventes de marchandises		69 369	70 012
Production vendue		162 908	164 945
Montant net du chiffre d'affaires	note 13	232 276	234 957
Production stockée	note 14	37	1 908
Production immobilisée	note 14	6 840	2 269
Subventions	note 14	461	-
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	note 14	3 447	833
Produits des cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	note 14	-	-
Autres produits	note 14	1 048	3 181
Total des produits d'exploitation		244 110	243 147
Charges d'exploitation :			
Achats de marchandises		(322)	(395)
Variation de stocks		(89)	(117)
Achats de matières premières et autres approvisionnements		(57 297)	(61 227)
Variation de stocks		(427)	(721)
Autres achats et charges externes	note 16	(67 792)	(59 133)
Impôts, taxes et versements assimilés		(3 555)	(3 495)
Salaires	note 15	(54 755)	(53 431)
Cotisations sociales	note 15	(25 368)	(24 108)
Dotations aux amortissements et aux dépréciations :			
Sur immobilisations : Dotations aux amortissements	note 17	(6 917)	(6 933)
Sur actif circulant : Dotations aux dépréciations	note 17	(2 408)	(1 854)
Dotations aux provisions		(972)	(3 366)
Valeurs comptables des immobilisations incorporelles et corporelles cédées		(6)	-
Autres charges		(7 952)	(422)
Total des charges d'exploitation		(227 860)	(215 203)
Résultat d'exploitation		16 250	27 944
Produits financiers :⁽¹⁾			
De participation		10 995	6 090
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		588	1 056
Autres intérêts et produits assimilés		4	-
Reprises sur dépréciations et provisions		29	313
Autres produits financiers		122	171
Total des produits financiers		11 738	7 630
Charges financières :⁽²⁾			
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions		(1)	(72)
Intérêts et charges assimilées		(8 844)	(10 033)
Autres charges financières		(187)	(214)
Total des charges financières		(9 032)	(10 320)
Résultat financier	note 18	2 706	(2 690)
Résultat courant avant impôts		18 956	25 254
Produits exceptionnels		-	-
Charges exceptionnelles		-	-
Résultat exceptionnel	note 19	-	-
Participation des salariés aux résultats		-	(8)
Impôts sur les bénéfices	note 20	771	(847)
Résultat net		19 727	24 399

(1) Dont produits financiers concernant les entités liées un montant de 10 995 milliers d'euros

(2) Dont charges financières concernant les entités liées un montant de 4 551 milliers d'euros

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers de la Société mère.

3. Tableau des flux de trésorerie

Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre (en milliers d'euros)		2025	2024
I - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ			
Résultat net		19 727	24 399
Amortissements et provisions d'exploitation		8 425	8 326
Éléments non monétaires du résultat		(2 836)	1 935
Plus ou moins-values sur cession d'actifs		6	-
Capacité d'autofinancement d'exploitation		25 322	34 660
Variation des stocks et en-cours		613	(1 068)
Variation des créances clients et comptes rattachés		15 413	(6 838)
Variation des fournisseurs et autres passifs à court terme		3 743	36 511
Variation des autres créances et des dettes fiscales		3 804	(11 392)
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation		23 574	17 212
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		48 896	51 873
II - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Variation des immobilisations incorporelles	note 1	(7 025)	(2 814)
Variation des immobilisations corporelles	note 2	(2 163)	(1 211)
Variation des immobilisations financières	note 3	(25 803)	(82 667)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		(34 991)	(86 692)
III - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Augmentations de capital en numéraire	note 8	1 755	2 225
Versements de dividendes		(15 199)	(13 625)
Accroissement des dettes long terme et court terme		-	100 000
Remboursement des dettes long terme et court terme	note 10	(15 045)	(98 289)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		(28 489)	(9 689)
Variation de la trésorerie		(14 584)	(44 508)
Trésorerie au 1^{er} janvier		36 365	80 873
Variation de la trésorerie		(14 584)	(44 508)
Incidence des variations de cours de change		-	-
Trésorerie au 31 décembre		21 780	36 365

Le tableau de flux de trésorerie ne fait pas partie des états primaires selon le PCG.

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 de la Société mère ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 26 février 2026 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2026. Lectra SA est la société consolidante ultime du Groupe Lectra.

RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Changement de réglementation

Les comptes annuels de la Société ont été élaborés et présentés conformément aux principes et méthodes définis par le règlement ANC n°2022-06 du 4 novembre 2022 relatif à la modernisation des états financiers venant modifier le règlement ANC N°2014-03. Les dispositions du présent règlement s'appliquent à compter de l'exercice de première application. Les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ne sont pas retraités rétrospectivement des nouvelles règles. En revanche, des reclassements et des regroupements ont été opérés dans la colonne comparative 2024, entre des lignes de bilan ou du compte de résultat, pour respecter le nouveau format des états financiers. Cette application constitue un changement de référentiel comptable emportant changement de méthode.

À ce titre,

■ **Sur le bilan**, la Société a procédé aux principaux reclassements, décrits ci-après et aisément lisibles dans les états financiers :

- Les charges constatées d'avance (pour 7,0 millions d'euros) et les produits constatés d'avance (pour 16,5 millions d'euros) sont présentés sur des lignes distinctes (alors qu'ils étaient inclus dans les lignes « *Ecart de conversion et différences d'évaluation* » respectivement à l'actif et au passif dans les états financiers 31 décembre 2024 publiés) ;
- Les avances et acomptes versés sur commandes fournisseurs (pour 1,3 millions d'euros) sont présentés sur une ligne distincte (alors qu'ils étaient inclus dans la ligne « *Clients et comptes rattachés* » dans les états financiers 31 décembre 2024 publiés) ;
- Les avances et acomptes versés sur commandes clients (pour 11,9 millions d'euros) sont présentés sur une ligne distincte (alors qu'ils étaient inclus dans la ligne « *Fournisseurs et autres passifs à court terme* » dans les états financiers 31 décembre 2024 publiés) ;
- Les dettes financières ont été regroupées sur la ligne « *Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit* » (pour 100 millions d'euros) et ne font plus l'objet d'une distinction long terme / court terme (pour respectivement 85 millions d'euros et 15 millions d'euros) ;
- Les dettes sociales (pour 14,7 millions d'euros) sont présentées sur la ligne « *Dettes fiscales et sociales* » (alors qu'elles étaient incluses dans la ligne « *Fournisseurs et autres passifs à court terme* » dans les états financiers 31 décembre 2024 publiés). Les dettes fiscales (pour 0,5 millions d'euros) sont ajoutées aux dettes sociales alors qu'elles faisaient l'objet d'une ligne distincte dans les états financiers 31 décembre 2024 publiés) ;
- S'agissant des « *Fournisseurs et autres passifs à court terme* », elles ont été réparties entre la ligne « *Dettes fournisseurs et comptes rattachés* » (qui inclut les dettes fournisseurs et les factures non parvenues pour 34,6 millions d'euros) et la ligne « *Autres dettes* » (qui inclut principalement les comptes courants, les titres non versés Gemini et les dettes diverses pour 121,6 millions euros).

■ **Sur le compte de résultat**, elle a procédé aux principaux reclassements, décrits ci-après et aisément lisibles dans les états financiers :

- Les transferts de charges d'exploitation de l'exercice 2024 **(a)** sont désormais présentés sur la ligne « *Production vendue* » pour 745 milliers d'euros et « *Salaires* » pour 79 milliers d'euros (alors qu'ils étaient inclus dans la ligne « *Autres produits d'exploitation* » dans les états financiers 31 décembre 2024 publiés)
- L'impact de la production immobilisée est présenté sur une ligne distincte « *Production immobilisée* » au niveau des produits d'exploitation alors qu'il était réparti sur différentes lignes **(b)** du compte de résultat dans la publication 2024
- Concernant les « *Dotations aux amortissements et aux dépréciations* », les reprises non-utilisées ont été distinguées sur la ligne « *Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions* »
- S'agissant des 43 milliers d'euros présentés en résultat exceptionnel en 2024, ils ont fait l'objet d'une décompensation et ont été reclassés en résultat financier sur les lignes « *Autres produits financiers* » et « *Autres charges financières* » ; ils correspondent aux moins-values et plus-values réalisées sur cessions d'actions détenues en propre.

■ Les impacts des reclassements et regroupements opérés dans la colonne comparative 2024 sont les suivants :

Achats consommés (2024 publiés)	(60 456)	
Production stockée	(1 908)	
Variation de stocks marchandises	117	
Variation de stocks	721	
Production immobilisée	(97)	(b)
Achats de marchandises	395	
Achats de matières premières et autres approv. (2024 retraités)	(61 227)	
Autres produits d'exploitation (2024 publiés)	4 865	
Montant net du chiffre d'affaires	(745)	(a)
Salaires	(79)	(a)
Production immobilisée	(861)	(b)
Autres produits (2024 retraités)	3 180	
Autres charges d'exploitation (2024 publiés)	(58 244)	
Production immobilisée	(1 311)	(b)
Autres produits	422	
Autres achats et charges externes (2024 retraités)	(59 133)	

Les conventions comptables d'établissement et de présentation des comptes sociaux ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base suivantes : continuité de l'exploitation, permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre, indépendance des exercices.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique. Seules sont exprimées les informations significatives.

ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement important n'est à signaler depuis le 31 décembre 2025.

Versement de dividende

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2026 de distribuer en 2026, au titre de l'exercice 2025, un dividende de 0,35 € par action.

La Société a versé un dividende de 0,40 € par action en 2025 au titre de l'exercice 2024.

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 une durée minimale de 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 des sociétés mises 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 en intégration globale 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 valeur d'utilité 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 25 avril 2025 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'AMAFI, 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.

05 - COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

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, reprise par l'ANC. Suite à l'analyse de la décision de l'IFRIC 21 ayant donné lieu à modification de la recommandation 2003-R01 en date du 5 novembre 2021 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.

CRÉANCES ET DETTES EN DEVICES ÉTRANGÈRES

Les créances et dettes libellées en devises sont enregistrées en utilisant le cours d'enregistrement des opérations 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 « Ecart de conversion et différences d'évaluation - Actif » et « Ecart de conversion et différences d'évaluation - 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 on-premise, 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 logiciels vendus sous forme d'abonnement est reconnu de manière étalée sur la durée de l'engagement du client

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

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

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 produits d'exploitation. 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

05 - COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

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

NOTE1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

2025	Logiciels et développements internes	Technologies, brevets et marques	Autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2025	34 238	2 623	20 883	57 742
Acquisitions externes	47	188	-	235
Développements internes	6 790	-	-	6 790
Sorties	-	(55)	-	(55)
Valeur brute au 31 décembre 2025	41 075	2 756	20 883	64 712
Amortissements au 31 décembre 2025	(29 055)	(2 208)	(13 328)	(44 590)
Valeur nette au 31 décembre 2025	12 020	548	7 556	20 122

2024	Logiciels et développements internes	Technologies, brevets et marques	Autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2024	32 199	2 715	20 883	55 796
Acquisitions externes	312	330	-	642
Développements internes	2 172	-	-	2 172
Sorties	(445)	(422)	-	(868)
Valeur brute au 31 décembre 2024	34 238	2 623	20 883	57 742
Amortissements au 31 décembre 2024	(26 866)	(2 082)	(11 912)	(40 860)
Valeur nette au 31 décembre 2024	7 373	541	8 971	16 882

Les amortissements ont évolué comme suit :

2025	Logiciels et développements internes	Technologies, brevets et marques	Autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2025	(26 866)	(2 082)	(11 912)	(40 860)
Dotations aux amortissements	(2 189)	(181)	(1 416)	(3 785)
Sorties	-	55	-	55
Amortissements au 31 décembre 2025	(29 055)	(2 208)	(13 328)	(44 590)

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 2024 et 2025 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.

L'année 2025 est notamment impactée par les dépenses engagées pour l'acquisition du nouvel ERP du Groupe. Ce projet, qui a commencé en 2024, devrait prendre encore sept ans.

Les sorties d'immobilisations sont principalement liées à la mise au rebut de logiciels obsolètes.

Autres immobilisations incorporelles

En 2025 comme en 2024, 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 Gemini CAD Systems S.A. pour un montant de 5 950 milliers d'euros, par Kubix Lab Srl pour un montant de 3 077 milliers d'euros, par Retviews SA pour un montant de 2 300 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

2025	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2025	10 454	18 491	29 350	58 296
Investissements	-	638	1 525	2 163
Mises au rebut/cessions	-	(1)	(150)	(151)
Valeur brute au 31 décembre 2025	10 454	19 128	30 725	60 308
Amortissements au 31 décembre 2025	(4 231)	(14 735)	(25 701)	(44 667)
Valeur nette au 31 décembre 2025	6 223	4 394	5 024	15 640

2024	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2024	10 454	18 376	28 583	57 413
Investissements	-	143	1 069	1 212
Mises au rebut/cessions	-	(28)	(302)	(330)
Valeur brute au 31 décembre 2024	10 454	18 491	29 350	58 296
Amortissements au 31 décembre 2024	(3 988)	(13 697)	(23 995)	(41 681)
Valeur nette au 31 décembre 2024	6 467	4 794	5 355	16 616

Les amortissements ont évolué comme suit :

2025	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Amortissements au 1^{er} janvier 2025	(3 988)	(13 697)	(23 995)	(41 681)
Dotations aux amortissements	(243)	(1 038)	(1 850)	(3 132)
Mises au rebut/cessions	-	1	144	145
Amortissements au 31 décembre 2025	(4 231)	(14 735)	(25 701)	(44 667)

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 6 223 milliers d'euros au 31 décembre 2025.

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.

Au 31 décembre 2025, 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 4 231 milliers d'euros.

Agencements et aménagements

Les agencements et aménagements concernent le site industriel de Bordeaux-Cestas pour un montant brut de 19 128 milliers d'euros et un montant net de 4 394 milliers d'euros au 31 décembre 2025.

Des investissements d'agencements et d'aménagements ont été réalisés en 2025 (638 milliers d'euros) et en 2024 (143 milliers d'euros). En 2025 comme en 2024, ils correspondent principalement à la réhabilitation de bâtiments.

Matériels et autres immobilisations corporelles

Les acquisitions de matériels et autres immobilisations corporelles réalisées en 2025 et 2024 concernent essentiellement du matériel informatique ainsi que des moules et outillages de production pour le site industriel de Bordeaux-Cestas.

NOTE 3 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

2025	Titres des sociétés mises en équivalence	Autres titres et prêts	Autres immobilisations financières	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2025	640 913	8 967	4 753	654 633
Augmentations	27 443	1 400	18 226	47 068
Écart d'équivalence	(62 759)	-	-	(62 759)
Diminutions	(2 174)	(801)	(20 025)	(23 000)
Valeur brute au 31 décembre 2025	603 423	9 566	2 954	615 943
Provisions au 31 décembre 2025	-	(800)	-	(800)
Valeur nette au 31 décembre 2025	603 423	8 767	2 954	615 143

05 - COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

2024	Titres des sociétés mises en équivalence	Autres titres et prêts	Autres immobilisations financières	Total
Valeur brute au 1^{er} janvier 2024	520 000	5 890	1 331	527 221
Augmentations	79 563	3 549	13 952	97 064
Écart d'équivalence	41 350	-	-	41 350
Diminutions	-	(472)	(10 530)	(11 002)
Valeur brute au 31 décembre 2024	640 913	8 967	4 753	654 633
Provisions au 31 décembre 2024	-	(828)	-	(828)
Valeur nette au 31 décembre 2024	640 913	8 139	4 753	653 804

NOTE 3.1 Titres mis en équivalence

Les écarts d'équivalence 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 2025 comme en 2024. En 2025, la diminution des écarts d'équivalence provient principalement de la dépréciation du dollar et de la dégradation des situations nettes de certaines filiales.

Acquisition de Launchmetrics

La Société 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. Cette transaction a été finalisée le 23 janvier 2024.

L'acquisition porte en 2024 sur 50,2 % du capital et des droits de vote de Launchmetrics, pour un montant de 83,2 millions de dollars (77 millions d'euros). L'acquisition du capital et des droits de vote est prévue en cinq temps en 2025, 2026, 2027, 2028 et 2030 et portera le total du prix d'acquisition à un montant estimé 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 courant, sur la période 2024-2029.

La Société a procédé à la deuxième phase de rachat des parts minoritaires en juin 2025 pour un montant de 23,8 millions de dollars (20,5 millions d'euros), portant le pourcentage de droits de vote au capital à 63,2 %.

Reprise Glengo Teknoloji et acquisition Neteven

Le Groupe a finalisé un accord concernant l'acquisition des parts minoritaires restantes de Neteven et Glengo Lectra Tecknoloji pour respectivement 3,3 et 1,7 millions d'euros. Le paiement des parts minoritaires de Glengo Lectra Tecknoloji a eu lieu en juin 2025 et celui de Neteven a eu lieu en septembre 2025.

Acquisition de Gemini

En septembre 2021, la Société a acquis 60 % du capital et des droits de vote de la société roumaine Gemini, pour un montant de 9 396 milliers d'euros et s'était également engagé à acquérir le solde du capital et des droits de vote en 2024, 2025 et 2026. La Société a procédé au rachat de 15 % du capital pour un montant de 2 520 milliers d'euros en octobre 2024. La Société a renégocié le montant d'achat des parts résiduelles pour un montant fixe de 3 467 milliers d'euros.

En 2025, la Société a donc versé un montant de 1 734 milliers d'euros et prévoit de verser en 2026 un montant identique. Cette dette

restante, désormais considérée comme un paiement différé, est comptabilisée en autres passifs courants. De plus, la Société a réalisé une réduction de capital de sa filiale à hauteur de 2 174 milliers d'euros.

NOTE 3.2 AUTRES TITRES ET PRÊTS

Prise de participation minoritaire dans Six Atomic

À la suite de la signature d'un accord le 16 septembre 2024, Six Atomic a procédé à une augmentation de capital de 2,5 millions de dollars, réservée à Lectra, permettant d'acquérir 17,9 % des actions et droits de vote de la société. La Société dispose également d'options de montée progressive au capital de la société en vue d'accompagner son développement.

Prise de participation minoritaire dans AQC Industry SAS (AQC)

À la suite de la signature d'un accord le 7 octobre 2024, AQC a procédé à une augmentation de capital de 1 299 milliers d'euros, réservée à Lectra, permettant d'acquérir 28,9 % des actions et droits de vote de la société. Lectra dispose également d'options de montée progressive au capital de la société en vue d'accompagner son développement.

Le 19 décembre 2025, AQC a procédé à une augmentation de capital de 1 400 milliers d'euros, réservée à Lectra, permettant d'acquérir 15,5 % des actions et droits de vote supplémentaires de la société. À l'issue de cette acquisition, Lectra détient 44,4 % des actions et droits de vote de la société.

Autres mouvements

En 2025, la diminution des autres titres et prêts s'explique par un remboursement de 800 milliers d'euros d'un prêt consenti en 2022 par la Société à sa filiale turque Glengo Teknoloji AS (un remboursement de 400 milliers d'euros en 2024). Le solde porte sur un montant de 2 millions d'euros.

NOTE 3.3 AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Actions détenues en propre

Les actions détenues en propre constituent l'essentiel de cette rubrique. La Société détenait, au 31 décembre 2025, 38 361 actions, soit 0,10 % du capital dans le cadre du contrat de liquidité (0,09 % au 31 décembre 2024), pour un montant total de 885 milliers d'euros (937 milliers d'euros au 31 décembre 2024), soit un prix de revient moyen de 23,06 € par action.

Les mouvements sur les actions détenues en propre sont détaillés ci-dessous :

05 - COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

	2025			2024		
	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)	35 468	937	26,43	31 409	885	28,16
Contrat de liquidité						
Achats (au cours d'achat)	371 211	9 118	24,56	178 222	5 289	29,68
Ventes (au cours de réalisation)	(368 318)	(9 106)	24,72	(174 163)	(5 193)	29,82
Flux net de l'exercice	2 893	13		4 059	96	
Plus-values (moins-values) de cession		(65)			(43)	
Actions détenues en propre au 31 décembre (valeur historique)	38 361	885	23,06	35 468	937	26,43

Les moyens mis à disposition du contrat de liquidité comportaient également la somme de 322 milliers d'euros au 31 décembre 2025.

La Société ne détient aucune action en propre en dehors du contrat de liquidité.

NOTE 4 STOCKS ET EN-COURS

	2025	2024
Matières premières et autres approvisionnements	26 779	27 479
Produits finis(1) et travaux autres en cours :	11 722	11 893
En-cours de production	4 195	4 863
Produits finis	7 312	6 758
Marchandises	215	273
Valeur brute	38 501	39 372
Matières premières et autres approvisionnements	(7 172)	(6 313)
Produits finis(1) et travaux autres en cours :	(3 743)	(3 102)
<i>En-cours de production</i>	-	-
<i>Produits finis</i>	(3 743)	(3 102)
<i>Marchandises</i>	-	-
Dépréciations	(10 915)	(9 415)
Matières premières et autres approvisionnements	19 608	21 166
Produits finis(1) et travaux autres en cours :	7 979	8 791
<i>En-cours de production</i>	4 195	4 863
<i>Produits finis</i>	3 569	3 656
<i>Marchandises</i>	215	273
Valeur nette	27 586	29 957

(1) Y compris matériels de démonstration et d'occasion

En 2025, 257 milliers d'euros de stocks dépréciés à 100 % ont été mis au rebut (623 milliers d'euros en 2024), diminuant de ce fait la valeur brute et les dépréciations de ce même montant.

NOTE 5 CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

Echéancier des créances

Créances	Montant brut au bilan	Échéance à un an au plus	Échéance à plus de un an
Créances de l'actif immobilisé	4 432	2 069	2 363
Créances de l'actif circulant	62 643	52 104	10 539
Charges constatées d'avance	7 490	7 490	-
Total	74 565	61 663	12 902

05 - COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

Variation des créances clients et comptes rattachés incluant les acomptes

	2025	2024
Clients et comptes rattachés Groupe	9 598	17 653
Provisions pour dépréciation Groupe	-	-
Clients et comptes rattachés Groupe, nets	9 598	17 653
Clients et comptes rattachés hors Groupe	22 086	29 472
Provisions pour dépréciation hors Groupe	(736)	(386)
Clients et comptes rattachés hors Groupe, nets	21 350	29 086
Total clients et comptes rattachés, brut	31 684	47 125
Provisions pour dépréciation	(736)	(386)
Total clients et comptes rattachés, net	30 948	46 739

Les comptes clients au 31 décembre 2025 intègrent 17 462 milliers d'euros hors taxes de contrats récurrents, autres prestations et équipements facturés d'avance, relatifs à l'exercice 2026 (16 529 milliers d'euros hors taxes au 31 décembre 2024, relatifs à

l'exercice 2025). La contrepartie est enregistrée dans les comptes de produits constatés d'avance (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	12	-	12
Avances accordées aux filiales	13 409	-	13 409
Crédit d'impôt recherche	2 162	10 539	12 701
TVA	826	-	826
Créance IS	3 640	-	3 640
Autres créances diverses	370	-	370
Total	20 419	10 539	30 958

Crédit d'impôt recherche

Le crédit d'impôt recherche comptabilisé dans l'année, 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 (2 973 milliers d'euros) relatif à l'exercice 2025 a été comptabilisé mais non encaissé.

Ainsi, au 31 décembre 2025, Lectra SA détient une créance de 12 701 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 2025 (2 973 milliers d'euros), pour 2024 (1 549 milliers d'euros), nul pour les exercices 2022 et 2023 (la créance de crédit d'impôt recherche ayant été imputée intégralement sur l'impôt sur les sociétés de ces exercices), et 2018-2019 (8 179 milliers d'euros).

La Société avait par ailleurs comptabilisé une provision pour risque de 6 600 milliers d'euros au 31 décembre 2023, compte tenu de discussions en cours avec l'administration fiscale française portant sur le crédit d'impôt recherche.

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 (hormis pour certains acomptes très occasionnellement) sur lequel sera intégralement imputé le crédit d'impôt recherche de chaque exercice. Elle a ainsi encaissé, au cours du troisième trimestre 2025, le solde de 2 037 milliers d'euros au titre du crédit d'impôt 2021.

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 2025, les autres créances à caractère fiscal comprennent essentiellement la TVA récupérable pour un montant de 826 milliers d'euros (584 milliers d'euros au 31 décembre 2024).

NOTE 7 CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE

	2025	2024
Frais de loyers et d'assurance	532	582
Frais de location de matériel informatique	5 982	5 151
Autres charges constatées d'avance	977	1 312
Total	7 490	7 045

NOTE 8 CAPITAUX PROPRES

	2025	2024
Capitaux propres au 1^{er} janvier	522 611	468 262
Mouvements capital et primes d'émission	1 755	2 225
Mouvements réserves de réévaluation	(62 759)	41 350
Mouvements report à nouveau et réserves	-	-
Distributions de dividendes	(15 199)	(13 625)
Résultat net de l'exercice	19 727	24 399
Subventions d'investissement	80	-
Capitaux propres au 31 décembre	466 215	522 611

05 - COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

NOTE 8.1 CAPITAL SOCIAL, PRIMES D'ÉMISSION ET DE FUSION

Le capital social au 31 décembre 2025 est de 38 063 263 €, divisé en 38 063 263 actions d'une valeur nominale de 1,00 € (il était de 37 966 274 € divisé en 37 966 274 actions d'une valeur nominale de 1,00 €, au 31 décembre 2024).

Au 1^{er} janvier 2025, le capital a été augmenté de 96 989 actions du fait de la levée d'options de souscription d'actions, soit une augmentation de 96 989 € du capital social, assortie d'une prime

d'émission totale de 1 657 547 € (émission de 133 309 actions en 2024).

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 2025 et 2024.

Note 8.1.1 Capital social

	2025		2024	
	Nombre d'actions	Capital social (en euros)	Nombre d'actions	Capital social (en euros)
Capital social au 1^{er} janvier	37 966 274	37 966 274	37 832 965	37 832 965
Exercice d'options de souscription d'actions	96 989	96 989	133 309	133 309
Capital social au 31 décembre	38 063 263	38 063 263	37 966 274	37 966 274

Les actions composant le capital social sont entièrement libérées.

Note 8.1.2 Primes d'émission et de fusion

	2025	2024
Primes d'émission et de fusion au 1^{er} janvier	142 869	140 777
Exercice d'options de souscription d'actions	1 657	2 092
Primes d'émission et de fusion au 31 décembre	144 526	142 869

NOTE 8.2 DROITS DE VOTE

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel au capital qu'elles représentent.

Avant l'Assemblée générale extraordinaire du 25 avril 2025, seules les actions inscrites au nominatif avant le 15 mai 2001 bénéficiaient d'un droit de vote double, conformément aux dispositions transitoires des Statuts.

Le 25 avril 2025, l'Assemblée générale spéciale réunissant les titulaires d'actions à droit de vote double et l'Assemblée générale extraordinaire ont approuvé la suppression du droit de vote double et la modification des Statuts en conséquence. Cette suppression a permis de (i) aligner la pratique de la Société sur celle des sociétés des autres pays européens, dans lesquels est suivie majoritairement la pratique du « une action, une voix », et (ii) mettre un terme à une inégalité entre les actionnaires dans la mesure où cet avantage était limité à un nombre extrêmement restreint d'entre eux, sans qu'aucun autre actionnaire ne puisse y prétendre.

Au 31 décembre 2025, toutes les actions sont assorties d'un droit de vote simple.

Le nombre total de droits de vote au 31 décembre 2025 est en principe de 38 063 263 ; il est réduit à 38 024 902 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 2025, 499 salariés sont bénéficiaires de 1 504 013 options et 21 anciens salariés détiennent toujours 276 873 options,

soit au total, 520 bénéficiaires (respectivement 424, 21 et 445 au 31 décembre 2024).

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 39 844 149 et se décompose comme suit :

- capital social : 38 063 263 actions ;
- options de souscription d'actions : 1 780 886 actions.

Chaque option donne le droit de souscrire à une action nouvelle d'une valeur nominale de 1,00 € au prix d'exercice fixé par le Conseil d'administration le jour de son attribution. Si toutes les options en vigueur au 31 décembre 2025 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 2025, il en résulterait une augmentation totale du capital de 1 780 886 € assortie d'une prime d'émission totale de 40 563 486 euros. Ainsi, la dilution potentielle s'élèverait à 4,5 %.

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

05 - COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

Note 8.4.1 Options en vigueur : attributions, exercices et annulations de la période

	2025		2024	
	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	1 463 680	26,11	1 377 567	24,31
Options attribuées au cours de l'exercice ⁽¹⁾	1 102 568	24,75	311 270	32,50
Options exercées au cours de l'exercice	(96 989)	18,09	(133 309)	16,69
Options devenues caduques et/ou annulées au cours de l'exercice	(688 373)	31,08	(91 848)	34,47
Options en vigueur au 31 décembre	1 780 886	23,78	1 463 680	26,11
- dont options acquises	747 090	22,35	873 574	22,04
- dont options à acquérir	1 033 796	24,81	590 106	32,11

(1) Nombre total maximum théorique d'options dont 573 503 options ont été attribuées sous condition de renonciation de plans 2022 - 2023 - 2024. Pour plus de détails, se reporter au chapitre 1, Rapport de Gestion, section 9.5.2.

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 2025 par catégorie de bénéficiaires

	2025		En %	Dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir	
	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options		Dont options exerçables	
Direction du Groupe ⁽¹⁾	9	370 039	20%	101 870	268 169
Équipe de management du Groupe ⁽²⁾	23	240 916	14%	80 039	160 877
Autres salariés ⁽³⁾	467	893 058	51%	288 308	604 750
Personnes ayant quitté la Société et ayant toujours des options exerçables	21	276 873	16%	276 873	0
Total	520	1 780 886	100%	747 090	1 033 796

(1) Les seuls bénéficiaires sont les membres du Comité exécutif à l'exception de Daniel Harari, Président-Directeur général qui ne détient pas d'option.

(2) Plan soumis pour 50 % à des critères de présence et pour 50 % à des critères de performance sur une année.

(3) Plan soumis uniquement à des critères de présence.

La ventilation par échéance d'exercice des 276 873 options détenues par des personnes ayant quitté le Groupe est la suivante : 195 552 options en 2024, 35 883 en 2025, 23 030 en 2026, 21 636 en 2027 et 772 en 2028

Note 8.4.3 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2025 par échéance et prix d'exercice

Dates d'attribution	Dates d'échéance	Nombre	Prix d'exercice (en euros)
12 juin 2018	12 juin 2026	1 530	22,25
12 juin 2019	12 juin 2027	1 246	22,50
9 juin 2020	9 juin 2028	535 488	18,00
8 juin 2021	8 juin 2029	161 230	33,50
8 juin 2022	8 juin 2030	24 174	38,50
7 juin 2023	7 juin 2031	25 108	28,25
7 juin 2024	7 juin 2032	7 430	32,50
5 juin 2025	5 juin 2033	1 024 680	24,75
Total		1 780 886	

05 - COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

Note 8.4.4 Répartition des droits d'exercice restant à acquérir postérieurement au 31 décembre 2025 par les bénéficiaires d'options

Année	Nombre
2026	3 472
2027	1 030 324
Total	1 033 796

Note 8.4.5 Inexistence de plans d'options en faveur du dirigeant mandataire social

Aucune option n'a été consentie à Monsieur 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 2025

Lors de sa réunion du 5 juin 2025, le Conseil d'administration a attribué, au titre du plan d'options 2025, 1 102 568 options dont 573 503 options soumises à une condition suspensive de renonciation aux plans 2022 - 2023 et 2024. Le premier plan d'attribution pour un maximum de 529 065 options à 389 bénéficiaires, au prix d'exercice de 24,75 € par option, se décompose ainsi :

- un nombre maximal de 140 934 options à 10 membres du Comité exécutif, dont l'acquisition du droit d'exercice est liée à la présence au 31 décembre 2027 et aux performances de la période 2024-2027 pour la totalité des options attribuées ;
- un nombre maximal de 84 619 options à 23 managers les plus seniors, dont l'acquisition du droit d'exercice est liée à la seule présence au 31 décembre 2027 pour la moitié des options attribuées et à la présence et aux performances 2025 pour l'autre moitié des options attribuées ; et
- 303 512 options à 356 autres managers et contributeurs individuels, dont l'acquisition du droit d'exercice est uniquement liée à la présence au 31 décembre 2027.

Pour les options soumises à des conditions de performance, le nombre définitif d'options est calculé en fonction du pourcentage d'atteinte des objectifs fixés pour la période de référence concernée :

- 2025 pour les bénéficiaires managers les plus seniors et,
- 2025-2027 pour les bénéficiaires membres du Comité exécutif. Il tient également compte des départs entre la date d'attribution et la fin de l'année 2025.

En outre, le Conseil d'administration du 5 juin 2025 a proposé aux bénéficiaires des Plans 2022, 2023 et 2024 une attribution d'un nombre de nouvelles options égal à celui octroyé dans le cadre desdits Plans, sous réserve de la renonciation par chaque intéressé à la totalité de ses options issues desdits Plans. Cela permet aux bénéficiaires concernés d'entrevoir une plus-value sur les options

attribuées les années précédentes, avec un prix d'exercice de 24,75 € (au lieu de respectivement 38,50 €, 28,25 € et 32,50 €, pour les plans 2022, 2023 et 2024), mais sans augmentation de la dilution. Cette nouvelle attribution sous condition de renonciation totalise 573 503 options.

À la date du présent rapport, les calculs des performances réelles 2025, ont été réalisés pour la totalité des bénéficiaires managers les plus seniors et 6 453 options ont été annulées sur les 84 619 options qui leur avaient été initialement attribuées. Les calculs des performances des membres du Comité exécutif pour la période 2025-2027 et l'annulation des options non acquises du fait de la nonréalisation des objectifs 2025-2027 seront réalisés en 2028.

Par ailleurs, 37 560 options attribuées en 2025 sont devenues caduques, en raison du départ de dix bénéficiaires. 13 227 options ont également été mises en caducité, en raison de leur renonciation ou de leur annulation pour conservation des options attribuées en 2022, et/ou 2023, et/ou 2024 par les 21 bénéficiaires concernés.

De ce fait, au 31 décembre 2025, le nombre total d'options de souscription d'actions initialement attribuées (1 102 568 options à 459 bénéficiaires) a été ramené à 1 024 680 et le nombre de bénéficiaires à 436.

Les dix salariés du Groupe attributaires du nombre d'options le plus élevé au cours de l'exercice 2025 totalisent 148 692 options.

L'intégralité de ces options est au bénéfice de salariés du Groupe.

Le seul dirigeant mandataire social exécutif, Monsieur 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 2027 (le bénéficiaire devant toujours être lié à la Société ou à l'une de ses sociétés aliées 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 trois ans (soit entre le 1^{er} janvier 2025 et le 31 décembre 2027), le droit d'exercice sera maintenu en totalité.

Par ailleurs, 610 485 options attribuées antérieurement à 2025 sont devenues caduques en raison du départ ou de la renonciation aux plans 2022 à 2024 ou de l'absence d'exercice par leurs bénéficiaires.

Note 8.4.7 Options exercées en 2025

96 989 options des différents plans d'options en vigueur au 31 décembre 2024 ont été exercées en 2025.

	2025	
Date d'attribution du plan d'options	Nombre d'options exercées	Prix de souscription par action (en euros)
12 juin 2018	2 055	22,25
9 juin 2020	92 874	18,00
8 juin 2021	2 060	33,50
Total	96 989	18,42

NOTE 9 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

	Au 1 ^{er} janvier 2025	Augmentations :		Diminutions : reprise de l'exercice		Au 31 décembre 2025
		dotations de l'exercice	Reprises utilisées	Reprises non utilisées		
Provision pour perte de change	3 333	-	(2 807)	-		526
Provision pour garantie et risques techniques	740	1 006	-	(1 160)		585
Autres provisions pour risques	6 600	-	-	-		6 600
Provisions pour risques	10 673	1 006	(2 807)	(1 160)		7 711
Provision pour indemnités de départ à la retraite	7 326	696	(966)	(176)		6 879
Provision pour risques sociaux	520	142	(133)	(36)		494
Provisions pour charges	7 846	838	(1 099)	(212)		7 373
Total	18 519	1 844	(3 906)	(1 372)		15 084

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 2025 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 3,95 % ;
- un taux de rotation des effectifs retenu pour les salariés de moins de 50 ans de 6,60 % pour les salariés non-cadres et de 13,90 % pour les salariés cadres. Il est de 0 % au-delà de 50 ans pour les salariés non-cadres et de 1,70 % pour les salariés cadres ;
- 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

	2025	2024
Trésorerie disponible	21 780	36 365
Équivalents de trésorerie	-	-
Emprunts et dettes financières	(85 072)	(100 117)
Endettement net / Trésorerie nette	(63 292)	(63 752)

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, entièrement remboursé le 27 juin 2024. Elle a ensuite souscrit un nouvel emprunt de 100 millions d'euros auprès de trois banques en juin 2024. En 2025, la Société a procédé au remboursement d'un montant de 15 millions d'euros en deux échéances de 7,5 millions d'euros au mois de juin et décembre.

L'essentiel de la trésorerie est placé sur des comptes à vue et à terme rémunérés.

Covenant

La Société est engagée, pendant toute la durée de l'emprunt bancaire, à respecter le 30 juin et le 31 décembre de chaque année un unique ratio, entre l'endettement financier net et l'EBITDA courant du

NOTE 10.2 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES PAR NATURE ET PAR ÉCHÉANCE

La Société a conclu en janvier 2024 un nouvel accord avec ses banques. Cet emprunt de 100 millions d'euros, dont le tirage a été effectif le 27 juin 2024, est à échéance cinq ans, remboursable par huit tranches semestrielles de 7,5 % et 40 % *in fine*. Il porte intérêt au taux Euribor 3 ou 6 mois auquel s'ajoute une marge dépendant d'un ratio de levier, fixée à 155 points de base au 31 décembre 2025 (175 points de base au 31 décembre 2024).

Au 31 décembre 2025, l'échéancier de l'emprunt se décompose comme suit :

	2025	2024
Court terme - à moins d'un an	(15 072)	(15 117)
Long terme - à plus d'un an, et moins de cinq ans	(70 000)	(85 000)
Total	(85 072)	(100 117)

Groupe (*leverage ratio*). Au 31 décembre 2025, ce ratio a été respecté.

NOTE 11 FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES COURT TERME**Echéancier des dettes**

Dettes	Montant brut au bilan	Échéance à un an au plus	Échéance à	
			plus de un an et cinq ans au plus	Échéance à plus de cinq ans
Emprunts et dettes assimilées	85 072	15 072	70 000	-
Fournisseurs et comptes rattachés	59 006	59 006	-	-
Autres dettes	125 632	125 632	-	-
Produits constatés d'avance	17 462	17 462	-	-
Total	287 172	217 172	70 000	-

Variation des dettes fournisseurs et autres dettes court-terme

	2025	2024
Dettes fournisseurs	24 638	23 727
Dettes fournisseurs (factures non parvenues)	12 588	10 811
Acomptes clients	5 689	11 918
Total Dettes fournisseurs et acomptes clients	42 915	46 456
Dettes sociales	15 586	14 650
Dettes fiscales	506	536
Total Dettes fiscales et sociales	16 091	15 186
Compte courant inter-compagnie / convention trésorerie	123 434	117 070
Dettes sur titres de participation	1 733	3 467
Autres dettes	464	529
Total Autres dettes	125 632	121 066

En 2025, la diminution de la rubrique dettes sur titres de participation pour un montant de 1 734 milliers d'euros correspond au rachat par la Société des parts résiduelles de la société Gemini CAD Systems SA versé en 2025.

NOTE 12 PRODUITS CONSTATES D'AVANCE

	2025	2024
Contrats récurrents facturés d'avance	16 617	15 747
Autres revenus différés ⁽¹⁾	845	782
Total	17 462	16 529

(1) Les autres revenus différés correspondent principalement à des prestations facturées mais non réalisées à la clôture des 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 :

	2025	2024
France	21 592	20 536
Export Groupe	128 887	136 665
Export hors Groupe	81 797	77 756
Total	232 276	234 957

NOTE 14 AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION

	2025	2024
Production stockée	37	1 908
Production immobilisée	6 840	2 269
Subventions	461	-
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	3 447	833
Produits des cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-	-
Autres produits	1 048	3 181
Total	11 834	8 190

La rubrique « production stockée » comprend la variation de stocks et en-cours (cf. note 4).

En 2025, comme en 2024, la rubrique « Production immobilisée » comprend notamment les coûts directement attribuables au développement et au paramétrage des logiciels de gestion de la Société.

En 2025, la Société a bénéficié d'une subvention destinée au financement de projets R&D.

La rubrique « Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions » comprend les reprises non utilisées sur les provisions pour risque et charges (cf. note 9)

En 2025, la Société a constaté un produit net de 988 milliers d'euros relatif aux ajustements de prix de transfert (un produit net de 1 021 milliers d'euros en 2024) et une perte de change nette de 7 320 milliers d'euros constatée en « Autres charges » (contre un gain de change net de 1 811 milliers d'euros constaté en « Autres produits » dans les états financiers retraités 2024).

NOTE 15 CHARGES DE PERSONNEL

	2025	2024
Charges de personnel fixes	(78 740)	(74 926)
Charges de personnel variables ⁽¹⁾	(1 383)	(2 613)
Total	(80 123)	(77 539)

(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

Effectif moyen employé pendant l'exercice	2025	2024
Ouvriers	26	36
Employés	49	39
Techniciens	127	127
Cadres et ingénieurs	715	707
Total	917	909

NOTE 15.2 EFFECTIF ÉCONOMIQUE AU 31 DÉCEMBRE

	2025	2024
Effectif économique (équivalent temps plein)	898	889

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.

Aucune participation ne sera versée en 2026 au titre de l'exercice 2025 (aucune participation n'avait été versée en 2025 au titre de l'exercice 2024).

→ 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 provisionnée au titre de l'exercice 2025 s'élève à 314 milliers d'euros. Une prime d'intéressement de 599 milliers d'euros a été versée en 2025 au titre de 2024.

05 - COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

NOTE 15.4 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

L'équipe dirigeante du Groupe compte, au 31 décembre 2025, 13 membres.

Les frais de personnel concernant l'équipe dirigeante du Groupe, comptabilisés en 2025, s'élèvent à 4 657 milliers d'euros (4 956 milliers d'euros en 2024) et se décomposent comme suit :

	2025	2024
Rémunération fixe	3 483	3 630
Rémunération variable	167	347
Autres avantages court terme	266	307
Avantages postérieurs à l'emploi ⁽¹⁾	20	17
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Attribution d'options de souscription d'actions ⁽¹⁾	721	655
Frais de personnel concernant l'équipe dirigeante du Groupe	4 657	4 956

(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 29 avril 2026, il sera attribué aux membres du Conseil d'administration, au titre de l'exercice 2025, une rémunération d'un montant global de 425 milliers d'euros (440 milliers d'euros en 2024).

Les Administrateurs non dirigeants encore en poste au 31 décembre 2025 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 ACHATS ET CHARGES EXTERNES

	2025	2024
Autres achats et charges externes fixes	(49 617)	(42 841)
Autres achats et charges externes variables	(18 175)	(16 291)
Total	(67 792)	(59 133)

En 2025 les autres achats et charges externes comprennent 680 milliers d'euros au titre de l'audit des comptes de la Société ainsi que des autres honoraires afférents aux services autres que la certification des comptes.

	PwC	KPMG	Ernst & Young
Honoraires afférents à la certification des comptes	175	186	150
Honoraires afférents à la certification des informations en matière de durabilité	158		
Honoraires afférents aux services autres que la certification des comptes	6	1	4
Total	339	187	154

NOTE 17 DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS

	2024	Augmentations : dotation de l'exercice	Diminutions : reprise de l'exercice	2025
Dotations aux amortissements et dépréciations d'immobilisation				
- immobilisations incorporelles	(40 860)	(3 785)	55	(44 590)
- immobilisations corporelles	(41 680)	(3 132)	145	(44 667)
- immobilisations financières	(828)	-	28	(800)
Dotations aux provisions d'exploitation				
- stock et en-cours	(9 415)	(1 758)	258	(10 915)
- créances	(386)	(650)	301	(736)
Total	(93 169)	(9 326)	786	(101 709)

NOTE 18 RÉSULTAT FINANCIER

	2025	2024
Produits financiers :		
De participation	10 995	6 090
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	588	1 056
Autres intérêts et produits assimilés	4	-
Reprises sur dépréciations et provisions	29	313
Autres produits financiers	122	171
Charges financières :		
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	(1)	(72)
Intérêts et charges assimilées ⁽¹⁾	(8 844)	(10 033)
Autres charges financières	(187)	(214)
Total	2 706	(2 690)
(1) dont opérations financières Groupe	6 444	1 449

La Société a perçu en 2025 des dividendes distribués par certaines de ses filiales pour un montant de 10 403 milliers d'euros (5 424 milliers d'euros en 2024). Elle a également versé un montant de 4 519 milliers d'euros d'intérêts sur les comptes courants inter-compagnie et conventions de trésorerie (3 692 milliers d'euros en 2024).

En 2025, les charges financières comprennent un montant de 4 035 milliers d'euros d'intérêts (5 136 milliers d'euros en 2024 relatifs à l'emprunt bancaire de 100 millions d'euros (cf. note 10.2).

En 2025, la Société a constaté en résultat financier une perte de 65 milliers d'euros correspondant principalement à des moins-values réalisées sur cessions d'actions détenues en propre (une perte de 43 milliers d'euros en 2024 ; présentée en résultat exceptionnel dans les états financiers publiés mais retraités en résultat financier dans le tableau ci-avant).

Au 31 décembre 2025, la Société ne détient aucune option de change, comme au 31 décembre 2024.

NOTE 19 PRODUITS ET CHARGES EXCEPTIONNELS

Le résultat exceptionnel comprend :

- les produits et charges directement liés à un événement majeur et inhabituel et qui n'auraient pas été constatés en l'absence de cet événement ;

- les écritures comptables d'origine exclusivement fiscale, telles que les amortissements dérogatoires ;

- les changements de méthode comptable comptabilisés en résultat, lorsque leur traitement en capitaux propres est exclu en raison de dispositions fiscales ;

- les corrections d'erreurs, à l'exception de celles qui concernent des écritures initialement imputées directement sur les capitaux propres.

Au 31 décembre 2025, le résultat exceptionnel est nul.

NOTE 20 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

Au 31 décembre 2025, comme au 31 décembre 2024, la Société dégage un résultat fiscal bénéficiaire.

Au 31 décembre 2025, le produit d'impôt net de 771 milliers d'euros, provient principalement du montant de l'impôt sur les sociétés constaté au titre de 2025, pour un montant de 2 235 milliers d'euros sur lequel la Société impute le crédit d'impôt recherche de l'année qui s'élève à 2 973 milliers d'euros.

Au 31 décembre 2024, la charge d'impôt nette de 847 milliers d'euros, provenait principalement du montant de l'impôt sur les sociétés constaté au titre de 2024, pour un montant de 4 657 milliers d'euros sur lequel la Société avait imputé le crédit d'impôt recherche de l'année qui s'élevait à 4 199 milliers d'euros

La différence correspond en 2025 et 2024 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	1 446	3 545	-	4 991
Contrats de location simple : autres ⁽¹⁾	14 058	12 271	5 261	31 590
Total contrats de location simple	15 504	15 816	5 261	36 581
Autres garanties : cautions ⁽²⁾	929	475	1 143	2 547

(1) Ces contrats incluent essentiellement des contrats d'abonnement de logiciels utilisés dans le système d'information du Groupe (dont le nouvel ERP), 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.

NOTE 21.2 ENGAGEMENTS REÇUS

La Société ne dispose d'aucune ligne de crédit de trésorerie au 31 décembre 2025.

NOTE 21.3 INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE DU RISQUE DE CHANGE

La Société a essentiellement utilisé en 2025 et 2024 des ventes et des achats à terme des principales devises dans lesquelles elle opère pour couvrir ses positions bilancielle en devises à chaque fin de mois.

Les opérations à terme contractées par la Société sur la base des positions significatives en devises aux bilans des 31 décembre 2025 et 2024 se décomposent comme suit (couverture contre euro, sauf précision contraire) :

	2025				2024			
	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	(36 370)	(31 090)	(137)	28 janvier 2026	(53 690)	(51 566)	114	8 janvier 2025
USD / CNH	6 601	5 631	13	23 janvier 2026	6 923	6 585	(79)	8 janvier 2025
CNH	(13 616)	(1 671)	(11)	28 janvier 2026	24 471	3 214	6	8 janvier 2025
GBP	(2 702)	(3 089)	8	28 janvier 2026	(2 788)	(3 366)	(3)	8 janvier 2025
GBP / CNH	(309)	(354)	1	23 janvier 2026	(309)	(374)	(1)	8 janvier 2025
HKD	(1 740)	(192)	(2)	28 janvier 2026	(3 017)	(371)	3	8 janvier 2025
HKD / USD	1 659	182	0	23 janvier 2026	-	-	-	-
JPY	(258 654)	(1 428)	(23)	28 janvier 2026	(325 331)	(2 010)	(15)	8 janvier 2025
Autres devises	na	(5 970)	(14)	28 janvier 2026	na	(4 800)	(39)	8 janvier 2025
Total		(37 981)	(166)			(52 687)	(15)	

(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 aux 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 a mis en place un swap de taux (fixe/variable) en juin 2024 afin de couvrir le risque de volatilité des taux d'intérêts sur la dette variable (indexation Euribor 3 mois) à hauteur d'un tiers du montant emprunté (emprunt de 100 millions d'euros souscrit en juin 2024 sur 3 ans).

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, si elle le juge nécessaire, des instruments financiers propres au marché des taux (swaps de taux d'intérêt, options...).

La Société 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 de la Société ou sur des comptes rémunérés à vue ou à terme.

NOTE 21.5 AUTRES ENGAGEMENTS FINANCIERS

En 2021, dans le cadre de l'acquisition de 80 % de Neteven, la Société s'était également engagé à acquérir le solde du capital et des droits de vote, en 2025. Une dette correspondant à cet engagement de rachat avait ainsi été évaluée à 2 500 milliers d'euros. Le paiement des parts minoritaires a eu lieu en septembre 2025 pour un montant de 3 297 milliers d'euros. Neteven est consolidée à 100 % depuis le 30 juin 2025.

En juin 2022, Lectra a opéré un rapprochement entre sa filiale Lectra Turquie et Glengo, distributeur exclusif des solutions Gerber en

05 - COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

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. Le paiement des parts minoritaires de Glengo Lectra Teknoloji a eu lieu en juin 2025 pour un montant de 1 742 milliers d'euros. Glengo Lectra Teknoloji est consolidée à 100 % depuis le 30 juin 2025.

L'acquisition de 50,5 % de TextileGenesis s'accompagne d'un engagement de rachat du solde du capital et des droits de vote (au moyen d'options croisées de puts et de calls) en trois fois (janvier 2026, janvier 2028 et août 2029). La dette correspondant à ces engagements de rachats s'élève à 45 735 milliers d'euros.

En 2024, l'acquisition de Launchmetrics portait sur 50,2 % du capital et des droits de vote, pour un montant de 83,2 millions de dollars (77,0 millions d'euros). L'acquisition du capital et des droits de vote restants a lieu en cinq temps en 2025 (payée en juin de cette année), 2026, 2027, 2028 et 2030 (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 à la date d'acquisition entre 200 et 240 millions de dollars. La Société a procédé à la deuxième phase de rachat des parts minoritaires en juin 2025 pour un montant de 23 829 milliers de dollars, portant le pourcentage de détention des droits de vote au capital à 63,2 %. La dette correspondant à l'engagement de rachat des parts minoritaires restantes s'élève à 78 024 milliers de dollars (soit 66 403 milliers d'euros au cours de change du 31 décembre 2025).

NOTE 22 FILIALES ET PARTICIPATIONS

Renseignements concernant les filiales et les participations

Société	Pays	Capitaux propres	Quote-part du capital détenue (en %)	Valeur comptable des titres détenus : Brute	Montant net des prêts et avances consentis par la société	Montant des engagements donnés par la société	Chiffre d'affaires HT du dernier exercice clos	Résultat du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
Filiales commerciales									
Lectra South Africa (Pty) Ltd	Afrique du Sud	550	100,0	244			4 263	348	202
Lectra Deutschland GmbH	Allemagne	9 511	99,9	2 515			14 846	1 020	
Lectra Australia Pty Ltd	Australie	143	100,0	90			664	29	
Lectra Benelux NV	Belgique	1 889	99,9	466			3 899	183	
Retviews SA	Belgique	1 682	100,0	11 955			664	49	
Lectra Brasil Ltda	Brésil	1 796	100,0	4 873	363		8 756	476	
Lectra Canada Inc.	Canada	829	100,0	101			2 105	105	
Lectra Systems (Shanghai) Co. Ltd	Chine	4 936	100,0	2 094			22 062	435	659
Lectra Taiwan Co. Ltd	Chine	(3)	100,0	228			688	7	
Lectra Hong Kong Ltd	Chine	(521)	99,9	0			636	18	
Lectra Suzhou equipment manufacturing co ltd	Chine	199	100,0	500			10 563	541	
Lectra Korea Ltd	Corée du Sud	2 084	100,0	847			3 097	159	
Lectra Danmark A/S	Danemark	486	100,0	139			396	33	
Lectra Sistemas Española SAU	Espagne	1 318	100,0	59			6 406	400	466
Lectra Baltic Oü	Estonie	1 456	100,0	100			2 329	137	
Lectra USA Inc.	États-Unis	21 665	100,0	3 623			36 263	2 903	
Knife Holding Corporation Inc.	États-Unis	113 554	100,0	296 588			0	(3 311)	
Fashion GPS Inc.	États-Unis	62 286	63,2	97 572	9 759		16 178	(559)	
Lectra Suomi Oy	Finlande	421	100,0	86			580	41	
Neteven S.A.	France	(2 849)	100,0	16 363	3 650		3 044	(1 099)	
AQC Industry SAS	France	0	44,4	2 700			0	0	
Lectra Technologies India Private Ltd	Inde	16	100,0	291			870	45	75
Lectra Italia SpA	Italie	5 484	100,0	3 227			38 363	1 390	6 600
Kubix Lab Srl	Italie	395	100,0	7 178			0	68	
Lectra Japan Ltd	Japon	547	100,0	60			7 556	96	
Lectra Maroc Sarl	Maroc	2 796	99,4	145			7 011	1 082	
Textile Genesis B.V	Pays-Bas	29 037	50,5	15 160			3 260	465	1 010

05 - COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

Société	Pays	Capitaux propres	Quote-part du capital détenue (en %)	Valeur comptable des titres détenus : Brute	Montant net des prêts et avances consentis par la société	Montant des engagements donnés par la société	Chiffre d'affaires HT du dernier exercice clos	Résultat du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
Lectra Systèmes SA de CV	Mexique	14 519	100,0	1 053			32 981	2 009	
Lectra Portugal Lda	Portugal	1 212	99,9	458			7 228	171	
Retviews Bucharest SRL	Roumanie	797	100,0	0			0	205	
Gemini CAD Systems S.A.	Roumanie	3 646	100,0	11 476			1 310	1 288	
Lectra UK Ltd	Royaume-Uni	935	99,9	1 379			5 745	376	250
Six Atomic PTE. Ltd	Singapour	0	17,9	2 249			0	0	
Lectra Sverige AB	Suède	973	100,0	240			1 932	112	
Lectra Tunisie SA	Tunisie	602	99,8	35			3 463	292	520
Lectra Tunisie CP SARL	Tunisie	491	100,0	69			2 517	239	419
Glengo Lectra Teknoloji AS	Turquie	2 873	75,0	4 521	2 000		8 642	20	
Công Ty TNHH Lectra Vietnam	Vietnam	605	100,0	442			6 003	223	203
Lectra Chile SA	Chili	510	99,9	43			371	(112)	
Lectra Philippines Inc.	Philippines	1 114	99,8	0			697	329	
Lectra Russia OOO	Russie	13	100,0	17			0	0	
Lectra Singapore Pte Ltd	Singapour	1 427	100,0	2 193			1 833	117	
Écart d'équivalence				119 245					
Total				610 626	15 772	0	267 220	10 328	10 403

Au 31 décembre 2025, l'écart d'équivalence s'élève à 119 245 milliers d'euros et se traduit par une diminution de 62 759 milliers d'euros des écarts d'équivalence.

Chiffre d'affaires des filiales

	Chiffre d'affaires juridique
Filiales Europe	90 872
Filiales Amériques	96 654
Filiales Asie / Moyen-Orient	62 441
Filiales Afrique	17 252
Total	267 220

Titres de participation

	Montant brut au bilan
Titres des sociétés mises en équivalence (dont écart d'équivalence)	603 423
Autres titres de participation	7 203
Total	610 626

Échéances des créances et des dettes avec les filiales

Les transactions entre la Société et les parties liées sont conclues à des conditions normales de marché.

Créances	Montant brut au bilan	À moins de un an	À plus de un an
Prêts	2 363	-	2 363
Clients et comptes rattachés	9 549	9 549	-
Acomptes fournisseurs	49	49	-
Total	11 961	9 598	2 363
Dettes	Montant brut au bilan	À moins de un an	À plus de un an
Fournisseurs et comptes rattachés	11 764	11 764	-
Acomptes clients	1 584	1 584	-
Compte courant inter-compagnie / convention trésorerie	123 434	123 434	-
Total	136 782	136 782	-

8. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels (Exercice clos le 31 décembre 2025)

A l'Assemblée générale de la société Lectra SA
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 2025, 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 2025 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.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la section « Changement de réglementation » de la note « Règles et Méthodes comptables » de l'annexe aux comptes

annuels qui expose les incidences liées au changement de méthodes comptables relatif à la première application du règlement ANC n°2022-06.

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 à l'export des équipements incluant les logiciels pilotes

Risque identifié

Pour l'exercice 2025, le chiffre d'affaires de la société s'élève à 232,3 m€. Une part significative du chiffre d'affaires est relative aux ventes d'équipements de découpe automatique et de leurs logiciels embarqués appelés « pilotes » et s'effectue majoritairement à l'étranger.

Comme indiqué dans le paragraphe « Chiffre d'affaires » de la note « Règles et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes annuels, 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. 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, susceptible d'impacter les comptes de l'exercice, en particulier autour de la date de clôture de l'exercice.

Nous avons ainsi considéré que la reconnaissance du chiffre d'affaires à l'export des équipements dont les logiciels pilotes, à proximité de la

05 - COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

date de clôture de l'exercice, est un point clé de l'audit en raison des éléments suivants :

- sa contribution significative dans les comptes annuels ;
- l'importance et la multiplicité des incoterms pour apprécier la date du transfert du contrôle 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, d'une part, consisté à :

- comprendre le processus lié à la comptabilisation des différents flux de chiffres d'affaires ;
- évaluer les procédures de contrôle interne, identifier et tester les principaux contrôles manuels, pertinents pour notre audit ;
- tester la conception et l'efficacité des contrôles automatiques jugés clés, intégrés dans les systèmes d'information impactant la

reconnaissance du chiffre d'affaires, en intégrant dans notre équipe des membres ayant une compétence particulière en systèmes d'information.

D'autre part, sur la base d'un échantillon de ventes à l'export d'équipements incluant leurs logiciels pilotes sélectionnés à proximité de la date de clôture de l'exercice 2025, nous avons réalisé les travaux suivants :

- rapprocher les factures émises des contrats correspondants et des documents de livraison sous-tendant la facture ;
- contrôler l'application des incoterms et apprécier le caractère approprié de la date de comptabilisation du chiffre d'affaires retenue.

Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié de l'information fournie dans la note « Chiffre d'affaires » incluse dans la partie 4. « Annexe aux comptes de la Société mère » et la note 13 de l'annexe aux comptes annuels.

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 1 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, du 22 mai 1996 pour le cabinet KPMG S.A. et du 25 avril 2025 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2025, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la trente-sixième année de sa mission sans interruption, le cabinet KPMG S.A. dans la trentième année de sa mission sans

interruption, et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la première 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 : 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, Mérignac et Paris-La Défense, le 26 février 2026

PricewaterhouseCoopers Audit
Flora Camp

Les commissaires aux comptes
KPMG SA
Aurélie Lalanne

ERNST & YOUNG et Autres
Jean-Christophe Pernet

9. Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées (Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025)

A l'Assemblée générale de la société

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

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, Mérignac et Paris-La Défense, le 26 février 2026

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Flora Camp

KPMG SA
Aurélie Lalanne

ERNST & YOUNG et Autres
Jean-Christophe Pernet

Responsables du Rapport financier annuel et du contrôle des comptes

1. Attestation des responsables du Rapport financier annuel

Nous attestons que les informations contenues dans le présent Rapport financier annuel 2025 sont, à notre connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

Nous attestons qu'à notre connaissance, les comptes annuels et consolidés sont établis conformément au corps de normes comptables applicables et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actifs et de passif, 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 du Groupe présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise 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 incertitudes auxquels ils sont confrontés, et qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables.

Paris, le 27 mars 2026

Daniel Harari
Président-Directeur général

Olivier du Chesnay
Directeur financier

2. Responsables du contrôle des informations comptables, financières et en matière de durabilité

2.1 Commissaires aux comptes en charge de la certification des informations comptables et financières

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

Ernst & Young et Autres
Représenté par Monsieur Jean-Christophe Pernet

1-2 place des Saisons, Paris la Défense
92400 Courbevoie

Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2030

2.2 Commissaire aux comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité

PricewaterhouseCoopers Audit
Représenté par Madame Flora Camp et Madame Aurélie Castellino

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

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