RAPPORT FINANCIER ANNUEL





Sommaire général

	EN 2022, NOUS AVONS ATTEINT	9.	Informations relatives à la Taxonomie verte87
	NOS OBJECTIFS, MAĻGRÉ UŅ	10.	Rapport de l'un des Commissaires aux comptes,
	ENVIRONNEMENT DÉGRADÉ 3		désigné organisme tiers indépendant, sur la
	_		déclaration consolidée de performance extra-financière94
	La vision de Daniel Harari, Président-Directeur		extra-fillariciere
	général4	\sim 7	RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT
	Chiffres-clés 2022 6	(),5	D'ENTREPRISE 102
			D LIVINLE NISL
\sim 1	RAPPORT DE GESTION 7		0
		1.	Organes d'administration et de direction106
•	_	2.	Rémunérations et avantages des mandataires sociaux138
1.	Synthèse de l'année 202210	3.	Mesures préventives des abus de marché151
2.	Bilan de la feuille de route 2020-202213	4.	Conventions réglementées et courantes
3.	Facteurs de risques - Procédures de contrôle	5.	Autorisations et délégations financières
	interne et de gestion des risques16	5. 6.	Participation des actionnaires
4.	Engagements hors bilan26	0.	aux assemblées générales155
5.	Activité de Recherche et de Développement 27	7.	Informations sur les éléments
6.	Informations sociales, environnementales		susceptibles d'avoir une incidence
	et sociétales (Déclaration de performance extra-financière)		en cas d'offre publique156
7			
7.	Société mère	\bigcirc 1	COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE 157
8.	Affectation du résultat	04	_
9.	Capital social - Actionnariat - Bourse31	1.	État de la situation financière consolidée160
10.	Programme de rachat d'actions36	1. 2.	Compte de résultat160
11.	Evénements importants survenus depuis la clôture de l'exercice	2. 3.	
12.	Calendrier financier 2023		Tableau des flux de trésorerie162
13.	Evolution prévisible de l'activité	4.	Variation des capitaux propres163
15.	et perspective d'avenir39	5.	Annexe aux comptes164
14.	Résultats financiers	6.	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes221
17.	des cinq derniers exercices43		221
15.	Complément d'information sur les comptes	~ -	
	consolidés44	()5	COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE 225
			_
	DÉCLARATION DE PERFORMANCE	1.	Bilan227
)'/	EXTRA-FINANCIÈRE 47	2.	Compte de résultat228
_	_	3.	Tableau des flux de trésorerie229
		4.	Annexe aux comptes de la Société mère 230
	Le mot du Président-Directeur général49	5.	Rapport des Commissaires aux comptes
1.	À propos de cette DPEF52		sur les comptes annuels254
2.	Principaux risques et enjeux en matière de responsabilité sociale, sociétale et	6.	Rapport spécial des Commissaires aux comptes
	environnementale53		sur les conventions réglementées258
3.	Un modèle d'affaires vertueux54		
4.	Des normes éthiques les plus strictes	$\cap \in$	RESPONSABLES DU RAPPORT
5.	Des offres éco-responsables	\cup \cup	FINANCIER ANNUEL ET DU CONTRÔLE
6.	Une culture de travail inclusive, plurielle et		DES COMPTES 259
٠.	stimulante72		_
7.	Réduire l'empreinte environnementale des	1.	Attestation des responsables
	activités de Lectra82		du Rapport financier annuel261
8.	Un programme dédié aux générations futures 87	2.	Responsables du contrôle des comptes261

Ce document est une reproduction de la version officielle du Rapport financier annuel 2022, qui a été établie, déposée auprès de l'AMF et diffusée au format ESEF (European Single Electronic Format) et qui est également disponible sur le site Internet de Lectra (www.lectra.com).

En 2022, nous avons atteint nos objectifs, malgré un environnement dégradé



Un changement de dimension réussi

Je vous le disais l'année dernière, le rapprochement de Gerber Technology et de Lectra en juin 2021 a donné naissance à un groupe technologique mondial de premier plan, capable de répondre rapidement aux nouveaux besoins de ses clients sur ses trois marchés stratégiques, la mode, l'automobile et l'ameublement, avec des solutions innovantes pour l'Industrie 4.0.

Avec un chiffre d'affaires et des résultats en très forte croissance, une progression significative de l'adoption par nos clients de nos offres pour l'Industrie 4.0, une trésorerie nette redevenue positive moins de deux ans après l'acquisition de Gerber, Lectra a changé de dimension. Fin 2022, Lectra réalise plus de 520 millions d'euros de chiffre d'affaires, son EBITDA est proche de 100 millions d'euros, et comprend le premier effet des synergies provenant de l'acquisition de Gerber, et ses capitaux propres sont supérieurs à 450 millions d'euros.

Dans un contexte dégradé, fortement impacté par la crise de la COVID-19 et la guerre en Ukraine, Lectra a su faire preuve d'une grande résilience.

Nous avons vécu une année compliquée, avec notamment une Chine en stop and go, des approvisionnements de composants chaotiques, la hausse des prix de l'énergie, des transports perturbés, une crainte grandissante de récession dans de nombreux pays, l'augmentation des taux d'intérêts, et des niveaux d'inflation historiquement élevés.

Malgré tout cela, nous avons tenu les objectifs financiers que nous nous étions fixés début 2022.

Une nouvelle étape dans notre stratégie Lectra 4.0

Initiée en 2017. la stratégie Lectra 4.0 a pour objectif de positionner Lectra comme un acteur incontournable de l'Industrie 4.0 sur ses marchés d'ici 2030. Sa mise en œuvre s'est effectuée jusqu'à présent au travers de deux feuilles de route stratégiques.

La première, couvrant la période 2017 à 2019, a permis de poser les fondamentaux essentiels au développement de notre Groupe, notamment par l'intégration des technologies clés pour l'Industrie 4.0 dans nos programmes de recherche et développement, et le lancement des premières offres logicielles en mode SaaS.

La seconde, se déroulant sur la période 2020-2022, a également été délivrée avec succès. Elle avait pour objectif de permettre à Lectra de saisir tout le potentiel de ses nouvelles offres pour l'Industrie 4.0, tout en assurant une croissance durable et rentable de son activité.

Nous poursuivrons la mise en œuvre de notre stratégie au cours des trois prochaines années au travers d'une nouvelle feuille de route, qui a pour ambition de tirer pleinement profit de notre changement de dimension, d'augmenter significativement notre activité SaaS, et de saisir les opportunités de croissance externe.

Une politique RSE engagée

Dans un contexte difficile, nous avons décidé d'augmenter les salaires à deux reprises pendant l'année pour protéger nos collaborateurs contre les effets de l'inflation, ce qui a permis de renforcer leur attachement à Lectra et leur engagement.

Nos progrès en matière de RSE ont été reconnus par les organismes de notation indépendants et les media. Nous allons aller plus loin avec une politique RSE engagée, désormais sanctuarisée comme un pilier de notre stratégie.

Pour cela, nous avons pris douze engagements clés pour les années à venir, avec pour objectifs de respecter les normes éthiques les plus strictes, de concevoir toutes nos offres de façon éco-responsables, de favoriser une culture de travail inclusive, plurielle et stimulante, de réduire l'empreinte environnementale du Groupe et d'aider les générations futures.

Une priorité donnée au développement à moyen terme, malgré une année à venir qui s'annonce incertaine

Malgré la persistance d'un manque de visibilité pour 2023, nous allons continuer à investir, et à privilégier notre développement à moyen terme.

Nous disposons d'un bilan particulièrement solide et d'un modèle économique qui a fait ses preuves, avec notamment une part récurrente de notre chiffre d'affaires très importante. C'est pourquoi nous nous sommes fixés des objectifs financiers à trois ans ambitieux, mais réalistes : réaliser en 2025 un chiffre d'affaires supérieur à 700 millions d'euros, dont 10 % de chiffre d'affaires SaaS, et une marge d'EBITDA courante supérieure à 20 %.

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

Daniel Harari

Président-Directeur général

Chiffres-clés 2022

CHIFFRE D'AFFAIRES

521,9 M€

+35%

FRAIS DE R&D

52,9 M€

10,1%

du chiffre d'affaires

EBITDA COURANT 98,4 M€

+51%

CASH-FLOW LIBRE COURANT

43,7м€

MARGE D'EBITDA COURANTE

18,8%

du chiffre d'affaires

TRÉSORERIE NETTE

11,4м€

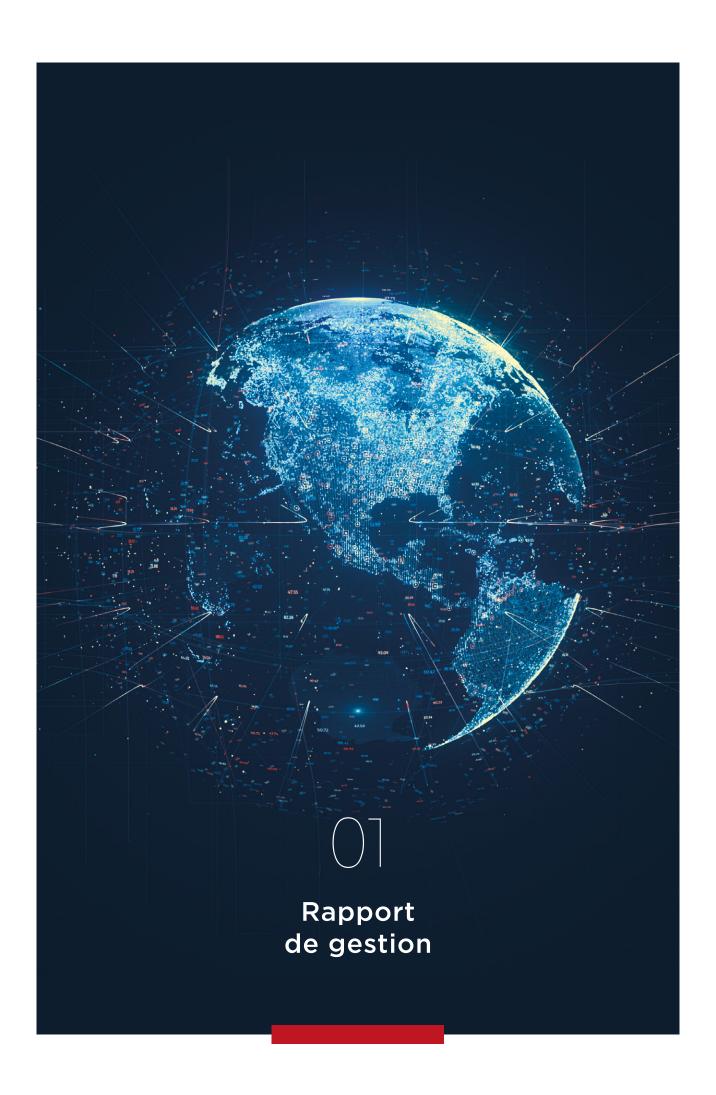
RÉSULTAT NET

43,8 M€

+55%

CAPITAUX PROPRES

452,2м€



Rapport de gestion

1.	SYNTHESE DE L'ANNEE 2022	10
2.	BILAN DE LA FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE 2020-2022	13
3.	FACTEURS DE RISQUES - PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES	16
4.	ENGAGEMENTS HORS BILAN	26
5.	ACTIVITÉ DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT	27
6.	INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES (DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE)	27
7.	SOCIÉTÉ MÈRE	28
8.	AFFECTATION DU RÉSULTAT	30
9.	CAPITAL SOCIAL - ACTIONNARIAT - BOURSE	31
10.	PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS	36
11.	ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS DEPUIS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	38
12.	CALENDRIER FINANCIER 2023	38
13.	ÉVOLUTION PRÉVISIBLE DE L'ACTIVITÉ ET PERSPECTIVES D'AVENIR	39
14.	RÉSULTATS FINANCIERS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	43
15.	COMPLÉMENT D'INFORMATION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	44

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).

Pour permettre une meilleure analyse des résultats du Groupe, les comptes sont comparés à ceux publiés en 2021 et aux comptes proforma 2021 (« Proforma 2021 »), établis en intégrant les trois acquisitions réalisées en 2021 - Gerber Technology (« Gerber »), Neteven et Gemini CAD Systems (« Gemini ») - comme si elles avaient été consolidées dès le 1er janvier, alors qu'elles l'ont été respectivement depuis le 1er juin, le 28 juillet et le 27 septembre 2021.

L'analyse des commandes de nouveaux systèmes est faite au travers de deux indicateurs : d'une part, le montant des logiciels vendus séparément sous forme de licences perpétuelles (« Licences perpétuelles de logiciel »), des équipements et de leurs logiciels embarqués (également vendus sous forme de licences perpétuelles) et des services non récurrents, d'autre part la valeur annuelle des nouveaux abonnements logiciels, pour les offres en mode Software as a Service (SaaS). Ces indicateurs sont communiqués pour la totalité des commandes de nouveaux systèmes, y compris celles provenant des sociétés acquises en 2021, et sont comparés aux commandes Proforma 2021. Les sociétés acquises, en particulier Gerber, ne procédaient pas à un suivi de leurs commandes avant leur acquisition. Après celle-ci, si le suivi des commandes de Gerber a été mis en place selon les règles strictes appliquées chez Lectra, il n'a cependant permis d'obtenir une information précise qu'à partir du 1er octobre 2021. De ce fait, le montant des commandes retenu dans le Proforma 2021 pour les trois sociétés acquises est équivalent à celui du chiffre d'affaires correspondant, considérant que le délai entre la prise de commandes et la reconnaissance du chiffre d'affaires est généralement limité.

Les comparaisons entre 2022 et 2021 sont données uniquement à cours de change réels en raison de l'impossibilité, pour les sociétés acquises, de calculer les montants qui auraient été obtenus avec des cours de change différents.

1. Synthèse de l'année 2022

1.1 Une grande résilience dans un environnement dégradé

La guerre en Ukraine et ses conséquences ont fortement marqué l'année 2022. Dès le début du conflit. la Société a décidé d'arrêter ses opérations en Russie en cessant l'activité de sa filiale Lectra Russie et en stoppant toute livraison de produit ou de service. L'exposition directe du Groupe à l'Ukraine et à la Russie est faible, avec en 2021 une contribution de ces deux pays inférieure à 1 % de son chiffre d'affaires.

Cette guerre a accéléré les phénomènes de hausse des prix et de pénuries sur l'énergie comme sur certaines matières premières. Les conséquences sur les comptes du Groupe ont cependant été limitées en raison de sa faible exposition aux coûts de l'énergie et d'une dépendance limitée aux matières premières les plus touchées.

Le Groupe a par ailleurs répercuté sur ses prix de vente en janvier 2022 et en juillet 2022 la hausse de ses coûts de revient.

Parallèlement, la gestion de l'épidémie de COVID-19 en Chine, avec des périodes de confinement très strictes puis l'explosion des contaminations en fin d'année consécutive au changement de stratégie, ont eu un effet négatif sur l'activité en Asie, et tout particulièrement en

Au climat d'incertitude présent depuis le début de l'année s'est ajoutée, au cours du second semestre, la crainte grandissante d'une récession économique dans de nombreux pays.

Ces situations ont conduit certains clients du Groupe à réduire leurs budgets d'investissements pour faire face aux hausses de coûts ou aux pénuries, ainsi qu'à une éventuelle baisse d'activité. Elles ont également amené d'autres clients du Groupe à différer leurs décisions d'achat dans l'attente d'une amélioration de leur environnement et de leur visibilité.

Enfin, depuis début 2022, le dollar s'est fortement apprécié contre l'euro. Avec une parité moyenne annuelle de 1,05 \$ / 1 €, il est en hausse de 12 % par rapport à 2021. Cette évolution et celle des autres devises ont eu pour effet mécanique d'augmenter d'environ 7 % le chiffre d'affaires.

Dans cet environnement, le Groupe démontre une fois encore sa résilience, avec des résultats en forte progression.

1.2 Activité et comptes consolidés de 2022

Le chiffre d'affaires (521,9 millions d'euros) et l'EBITDA courant (98,4 millions d'euros) de 2022 se situent dans la fourchette des objectifs publiés au mois de février 2022, tels que précisés au mois de juillet et confirmés au mois d'octobre.

Le chiffre d'affaires progresse de 35 % et l'EBITDA courant de 51 % par rapport aux comptes publiés de 2021.

La marge d'EBITDA courante s'établit à 18,8 %.

Le résultat opérationnel courant s'élève à 68,5 millions d'euros (44,4 millions d'euros en 2021), en hausse de 54 %. Il comprend une charge de 11,8 millions d'euros au titre de l'amortissement des actifs incorporels résultant des acquisitions de Gerber, de Neteven, de Gemini et de l'activité de Glengo Teknoloji.

Après une charge à caractère non récurrent de 4.0 millions d'euros constatée au cours de l'année 2022, au titre de la dépréciation des actifs nets du Groupe en Russie (0,9 million d'euros), des coûts relatifs à l'acquisition de Gerber (1,2 million d'euros) et d'une provision pour risque relative à une proposition de rectification par l'administration fiscale des crédits d'impôt recherche 2018 et 2019 (2,0 millions d'euros), le résultat opérationnel s'élève à 64,5 millions d'euros.

Les produits et charges financiers représentent une charge nette de 3,7 millions d'euros. Le résultat de change est négatif de 1,8 million d'euros. Après une charge d'impôts de 15,1 millions d'euros, le résultat net atteint 43,8 millions d'euros, en progression de 55 %.

Le bénéfice net par action s'établit à 1,18 € sur capital de base et 1,16 € sur capital dilué (0,80 € sur capital de base et 0,78 € sur capital dilué en 2021).

Le cash-flow libre courant (43,7 millions d'euros) est en légère diminution par rapport à 2021 (47,5 millions d'euros) du fait d'une augmentation temporaire du besoin en fonds de roulement. Cette augmentation provient des décaissements en 2022 de la partie variable des rémunérations et de la prime d'intéressement 2021, supérieurs de 10,6 millions d'euros à ceux de 2021 au titre de 2020, de l'augmentation de 15.3 millions d'euros des stocks depuis le 1er janvier notamment pour couvrir les risques de pénuries de certains composants et de l'absence d'encaissement du solde du crédit d'impôt recherche de 2018 (5,0 millions d'euros) en raison du contrôle fiscal en cours (le solde du crédit d'impôt recherche de 2017, de 4,5 millions d'euros, avait été encaissé en 2021).

Après un décaissement de 3,4 millions d'euros au titre des charges à caractère non récurrent, le cash-flow libre s'élève à 40,3 millions d'euros.

1.2.1. Comparaison au Proforma 2021

Commandes de nouveaux systèmes stables

Les commandes de licences perpétuelles de logiciel, d'équipements et de leurs logiciels, et de services non récurrents de 2022 (202,5 millions d'euros) sont stables par rapport au montant des commandes Proforma 2021.

Les commandes de licences perpétuelles de logiciel (18.5 millions d'euros) et de services non récurrents (22,9 millions d'euros) augmentent respectivement de 10 % et 9 % ; celles des équipements et de leurs logiciels (161,1 millions d'euros) diminuent de 2 %.

Géographiquement, les commandes de licences perpétuelles de logiciel, d'équipements, et de leurs logiciels et de services non récurrents progressent de 16 % dans les Amériques et reculent de 4 % en Europe et de 15 % en Asie-Pacifique (dont 23 % en Chine). Elles progressent de 31 % dans les pays du reste du monde (Afrique du Nord, Afrique du Sud, Turquie, Moyen-Orient...).

Les commandes augmentent de 36 % dans l'automobile. Elles diminuent de 2 % dans la mode. de 32 % dans l'ameublement et de 17 % dans les autres industries.

Par ailleurs, la valeur annuelle des commandes de nouveaux abonnements logiciels s'élève à 9,6 millions d'euros, en progression de 34 % par rapport au Proforma 2021 et en hausse dans toutes les régions.

Très forte progression des résultats

Malgré les conséquences négatives de la guerre en Ukraine et de l'épidémie de COVID-19 en Chine, le chiffre d'affaires (521,9 millions d'euros) progresse de 12 % par rapport au Proforma 2021.

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

Le chiffre d'affaires des licences perpétuelles de logiciel, des équipements et de leurs logiciels, et des services non récurrents (208,8 millions d'euros) augmente de 10 %. Il contribue à 40 % du chiffre d'affaires (41 % en 2021) et comprend principalement:

- les licences perpétuelles de logiciel (18,4 millions d'euros), qui progressent de 8 % et contribuent à hauteur de 4 % au chiffre d'affaires (4 % en 2021);
- les équipements et leurs logiciels (170,2 millions d'euros), qui augmentent de 11 % et représentent 33 % du chiffre d'affaires (33 % en 2021);
- la formation et le conseil (15,3 millions d'euros), qui progressent de 8 % et représentent 3 % du chiffre d'affaires (3 % en 2021).

Au 31 décembre 2022, le carnet de commandes des licences perpétuelles de logiciel, des équipements et de leurs logiciels, ainsi que de la formation et du conseil s'élève à 44,8 millions d'euros. Il diminue de 4.3 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2021.

Chiffre d'affaires des contrats récurrents, consommables et pièces

Le chiffre d'affaires des contrats récurrents, qui contribue à 32 % du chiffre d'affaires (32 % en 2021), atteint 168,4 millions d'euros, en progression de 13 %:

- les abonnements logiciels (21,0 millions d'euros), en hausse de 58 %, représentent 4 % du chiffres d'affaires (3 % en 2021);
- les contrats de maintenance des logiciels (52,9 millions d'euros), en progression de 5 %, représentent 10 % du chiffre d'affaires (11 % en 2021);
- les contrats de maintenance des équipements et de leurs logiciels (94,6 millions d'euros), en croissance de 11 %, représentent 18 % du chiffre d'affaires (18 % en 2021).

Parallèlement, le chiffre d'affaires des consommables et pièces (144,7 millions d'euros) augmente de 12 % et représente 28 % du chiffre d'affaires (27 % en 2021).

Au total, le chiffre d'affaires récurrent (313,1 millions d'euros) progresse de 13 %.

Marge brute

La marge brute s'élève à 347,7 millions d'euros, en progression de 14 % par rapport au Proforma 2021.

Le taux de marge brute s'établit à 66,6 %, en hausse de 1,2 point.

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 279,2 millions d'euros, en croissance de 7 % par rapport au Proforma 2021. Ils se décomposent en 255,1 millions d'euros de frais fixes (+ 12 %) et 24,1 millions d'euros de frais variables (- 28 %).

Les dépenses de recherche et développement (52,9 millions d'euros), entièrement passées en charges de la période et comprises dans les frais fixes, représentent 10,1 % du chiffre d'affaires (50,8 millions d'euros et 10,9 % du chiffre d'affaires pour le Proforma 2021). Après déduction du crédit d'impôt recherche applicable en France, ainsi que des subventions reçues, les frais nets de recherche et développement totalisent 45,8 millions d'euros (42,0 millions d'euros pour le Proforma 2021).

EBITDA courant, résultat opérationnel courant et résultat net

L'EBITDA courant (98,4 millions d'euros) progresse de 35 % et la marge d'EBITDA courante (18,8 %) de 3,2 points par rapport au Proforma

Le résultat opérationnel courant (68,5 millions d'euros) augmente de 50 % et la marge opérationnelle courante (13,1 %) de 3,4 points par rapport au Proforma 2021.

Le résultat net (43,8 millions d'euros) progresse de 64 %.

1.2.2. Bilan au 31 décembre 2022

Au 31 décembre 2022, le Groupe dispose d'un bilan particulièrement solide, avec des capitaux propres de 452,2 millions d'euros (400,8 millions d'euros au 31 décembre 2021), et une trésorerie nette positive de 11,4 millions d'euros, composée d'une dette financière de 119.3 millions d'euros et d'une trésorerie de 130,6 millions d'euros, moins de deux ans après l'acquisition de Gerber.

Le besoin en fonds de roulement au 31 décembre 2022 est négatif de 6,3 millions d'euros.

1.3 Acquisitions

Association entre Lectra Turquie et Glengo Teknoloji

La Société a annoncé le 25 avril 2022 le rapprochement de Lectra Turquie et de Glengo Teknoloji (« Glengo »). Cette association permet aux deux entreprises d'étendre leur présence en Turquie (sixième fournisseur de vêtements dans le monde), en Asie centrale et au Moyen-Orient, et de mieux servir leurs clients. Cette union (cf. communiqué du 25 avril 2022) est la suite logique de l'acquisition par Lectra de Gerber en juin 2021. L'impact de ce rapprochement, effectif depuis le 2 juin 2022, est négligeable sur les comptes de l'exercice.

Acquisition de la majorité du capital de TextileGenesis

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

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

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

Le chiffre d'affaires et le résultat 2022 de TextileGenesis n'étant pas significatifs par rapport à ceux du Groupe, l'établissement de comptes proforma pour 2022 n'est pas nécessaire.

2. Bilan de la feuille de route 2020-2022

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

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

La seconde, se déroulant sur la période 2020-2022, et publiée dans le rapport financier du 11 février 2020, avait pour objectif de permettre à Lectra de saisir tout le potentiel de ses nouvelles offres pour l'Industrie 4.0, tout en assurant une croissance durable et rentable de son activité.

Malgré les conséquences de la crise économique provoquée par le COVID-19, les objectifs de cette feuille de route stratégique 2020-2022 n'ont pas été modifiés. Seuls les objectifs de croissance au terme de cette période ont été ajustés à la baisse par rapport à ceux initialement fixés, en raison de la pandémie, puis augmentés à la suite des acquisitions de Gerber, Neteven et Gemini.

La feuille de route stratégique 2020-2022 a été menée avec succès, malgré un environnement macroéconomique et géopolitique difficile.

Lectra a changé de statut par rapport à 2019. avec une structure financière plus solide que jamais, une présence mondiale étendue, une base de clients élargie, un portefeuille de produits renforcé intégrant de plus en plus les technologies de l'Industrie 4.0, et une image de marque rénovée.

Ces avancées majeures confèrent à Lectra une nouvelle dimension avec des possibilités accrues de poursuivre sa croissance.

2.1 La stratégie Lectra 4.0 prouve sa pertinence

Dans le contexte international difficile des trois dernières années, la stratégie Lectra 4.0 a prouvé son efficacité. Ses quatre piliers - positionnement premium, concentration de l'activité sur trois

marchés stratégiques, intégration des clients au cœur des activités du Groupe et mise sur le marché progressive de nouveaux services 4.0 sont même plus pertinents qu'auparavant.

En effet, les clients de Lectra, aussi bien dans la mode, l'automobile que l'ameublement doivent devenir plus agiles dans leur processus de développement et de fabrication et dans l'organisation de leurs chaînes d'approvisionnement, optimiser les coûts - et donc les consommations de matières -, et démontrer leur éco-responsabilité. Pour cela, il leur faut impérativement mettre en œuvre de nouvelles technologies, notamment les technologies clés de l'Industrie 4.0 qui sont au cœur des nouvelles offres de Lectra.

Les cinq priorités stratégiques de la feuille de route stratégique 2020-2022 ont guidé les actions du Groupe au cours des trois années : (1) accélérer la croissance organique, (2) renforcer les relations avec les clients, (3) étendre les offres pour l'Industrie 4.0, (4) développer de nouveaux axes de croissance, (5) exploiter toutes les synergies résultant de l'acquisition de Gerber.

Avec l'acquisition de Gerber, les fondamentaux de Lectra ont tous été renforcés. Aucun concurrent ne possède une expérience aussi robuste, riche et avancée des technologies clés de l'Industrie 4.0. pas plus que l'expertise métier, la base de clients, la présence mondiale, le leadership et le modèle économique de Lectra.

2.2 Adoption croissante des offres pour l'Industrie 4.0

L'adoption croissante des offres de Lectra pour l'Industrie 4.0 - Quick Estimate, Quick Nest, Flex Nest, Fashion On Demand by Lectra, Furniture On Demand by Lectra, Kubix Link, Retviews et Neteven - confirme la pertinence de sa stratégie et de ses choix depuis 2017.

Depuis début 2020, plus de 650 nouveaux clients ont choisi l'une de ces offres, portant ainsi à près de 800 le nombre de sociétés utilisant une ou plusieurs de ces solutions.

Toutes les nouvelles offres logicielles sont vendues en mode SaaS. En 2022, les abonnements logiciels ont représenté 21 millions d'euros de chiffre d'affaires, démontrant l'acceptation de ce modèle par les clients de Lectra.

2.3 Des avancées technologiques majeures pour répondre aux besoins à long terme des entreprises

Lectra a maintenu sa politique d'investissements soutenus en R&D durant les trois années de la feuille de route stratégique. En 2022, les investissements en R&D se sont élevés à 52,9 millions d'euros, soit 10,1 % du chiffre d'affaires.

Tout au long de la période, Lectra a également continué de renforcer ses équipes de R&D. Au 31 décembre 2022, leur effectif s'élevait à 500 personnes, complété par environ 50 prestataires externes. Le Groupe a dans le même temps renforcé son expertise dans les technologies clés de l'Industrie 4.0.

Ces investissements importants ont permis d'accroître la valeur des offres pour l'Industrie 4.0 lancées lors de la précédente feuille de route (Fashion On Demand by Lectra, Furniture On Demand by Lectra, Quick Offer by Lectra, Kubix Link, Retviews). Ils ont également permis de lancer de nouvelles solutions majeures au cours de la période 2020-2022, notamment :

- L'offre Automotive Cutting Room 4.0 une association de solutions connectées entre elles : Vector, l'équipement de découpe de tissu le plus performant du marché ; Empower, une nouvelle génération de services numériques pour maximiser les capacités de Vector ; Valia, le cœur de la nouvelle offre, un logiciel pour préparer et planifier la production ; et Algopex, des services 4.0 permettant de capitaliser sur l'ensemble des données générées par la salle de coupe :
- Flex Offer by Lectra une solution de placement automatique hébergée dans le cloud qui optimise la gestion de la consommation de matière à toutes les étapes : des appels d'offres des marques à la production, en passant par la commande des matériaux ;
- Connected PIM by Lectra une solution PIM (Product Information Management) permettant aux acteurs de la mode de maximiser leurs ventes en ligne, grâce à des données produit de qualités supérieures et à une connectivité étendue.

Par ailleurs, toujours au cours de cette période, Lectra a lancé de nouvelles versions ou des extensions de gamme de ses offres phares.

Lectra a aussi renforcé sa capacité d'innovation en favorisant l'open innovation à travers son Innovation Lab de Bordeaux-Cestas. Celui-ci travaille avec des groupes de réflexion, élabore des proofs-of-concept et des proofs-of-value avec des clients, des acteurs technologiques tiers, des organismes professionnels et académiques, afin de concevoir des solutions répondant aux nouveaux enjeux et aux besoins à long terme des clients du Groupe. Grâce à sa stratégie de partenariats initiée en 2021, Lectra collabore avec d'autres acteurs majeurs du marché, notamment avec Microsoft,

pour délivrer en permanence des innovations de rupture.

Enfin, en 2021, Lectra a été reconnue par Euronext comme une entreprise innovante, la Société ayant rejoint l'indice boursier Euronext Tech Leaders, qui recense les 100 premières entreprises technologiques européennes. Ceci confirme une nouvelle fois la contribution significative de Lectra au développement du secteur des technologies en Europe.

2.4 Renforcement de la satisfaction des clients

Amorcé début 2020 en Italie, en France et aux États-Unis, le déploiement des équipes customer success s'est accéléré la même année pour renforcer davantage les relations du Groupe avec ses clients et les aider à minimiser les perturbations liées aux mesures de confinement ou de télétravail. Ces décisions ont notamment permis de limiter les résiliations de contrats de maintenance, restées au niveau des années précédentes malgré la pandémie. Le déploiement s'est poursuivi dans le reste du monde en 2021 et 2022, à un rythme plus soutenu qu'initialement envisagé : fin 2022, 870 personnes, dont 34 customer success managers dédiés aux offres pour l'Industrie 4.0, apportent un soutien quotidien aux clients du Groupe. Leur mission : optimiser leurs performances grâce à l'utilisation des solutions Lectra.

Le nombre de customer success managers va continuer à augmenter dans les années à venir, afin d'accompagner un nombre croissant de clients utilisant un panel toujours plus large d'offres Lectra.

2.5 Des acquisitions stratégiques, ouvrant de nouveaux horizons à Lectra

La feuille de route stratégique 2020-2022 a constitué une étape majeure dans l'histoire de Lectra, marquée par quatre acquisitions dont celle de son concurrent historique, Gerber.

La combinaison de Gerber et de Lectra a donné naissance à un groupe technologique de pointe et de premier plan, à la portée mondiale étendue, capable de répondre rapidement à l'évolution des besoins de ses clients dans tous les marchés sectoriels avec des solutions innovantes pour l'Industrie 4.0. Le Groupe dispose désormais d'une large base installée de logiciels de CAO et de solutions de découpe automatique dans le monde ainsi que d'une base clients prestigieuse. Cette acquisition a également renforcé la position du Groupe sur ses marchés et facilite l'expansion continue de ses offres technologiques Industrie 4.0, permettant ainsi aux clients d'améliorer à la fois leur productivité et leur rentabilité.

Dès la finalisation de l'acquisition de Gerber le 1er juin 2021, un plan d'intégration des équipes,

des processus et des outils a été défini. Depuis, les équipes ont été complètement fusionnées, les premiers outils informatiques ont été harmonisés, les processus commerciaux et de ressources humaines ont été alignés et les premières synergies à court terme ont été réalisées. Celles-ci se sont traduites, entre autres, par l'optimisation du portefeuille de produits, le lancement de nouveaux contrats de services pour les solutions Gerber, la mise en œuvre d'un plan de R&D commun et le lancement de la première intégration entre les logiciels de CAO phares de Lectra et Gerber. La maximisation de ces synergies sera réalisée au cours de la feuille de route stratégique 2023-2025.

En plus de Gerber, Lectra a acquis Neteven pour enrichir son offre autour du e-commerce, et Gemini afin de renforcer son portefeuille de logiciels pour la mode. Ces deux sociétés ont accentué la proposition de valeur de Lectra pour la mode.

En 2022, Lectra a acquis l'activité de Glengo Teknoloji, distributeur historique exclusif des solutions Gerber en Turquie, pour la fusionner à celle de Lectra Turquie. Ce rapprochement offre à Lectra l'opportunité d'étendre sa présence en Turquie, en Asie centrale et au Moyen-Orient, et de mieux servir ses clients dans ces régions géographiques.

Lectra entend poursuivre sa politique d'acquisitions ciblées.

2.6 Un engagement fort en termes de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

Dans le cadre de la feuille de route stratégique 2020-2022, Lectra a mis en place une politique RSE structurée, en cohérence avec sa stratégie et les fondamentaux qui font son identité. La réflexion sur son impact en matière de développement durable, de responsabilité sociale et d'éthique a permis d'identifier un certain nombre de défis et d'opportunités pour le Groupe. La politique RSE formalisée vise à mieux répondre aux attentes des parties prenantes et à se concentrer sur les possibilités de croissance liées aux aspects sociaux, sociétaux et environnementaux.

Afin de poursuivre la contribution de Lectra à un avenir meilleur pour elle et pour ses clients, le Conseil d'administration a mis en place un Comité RSE chargé de superviser tous les plans d'action visant à positionner le développement durable, la responsabilité sociale et l'éthique de façon plus centrale encore dans la stratégie du Groupe.

2.7 Une structure financière très solide

Bien que l'activité ait été impactée par un environnement macroéconomique et géopolitique difficile durant la période, le modèle économique de Lectra a démontré sa force et sa vertu.

Le chiffre d'affaires total du Groupe en 2022 est supérieur à celui combiné réalisé par Lectra et Gerber avant la crise.

Après la prise en compte de toutes les acquisitions réalisées sur la période, le ratio de sécurité - la part des frais fixes annuels couverte par la marge brute dégagée par le chiffre d'affaires récurrent est resté proche de 90 %, ce qui reflète la capacité du Groupe à assurer une croissance durable et rentable de ses activités. Sa structure financière demeure très solide, avec des capitaux propres de 452 millions d'euros et une trésorerie nette positive au 31 décembre 2022.

2.8 Une seconde étape dans la mise en œuvre de la stratégie Lectra 4.0 achevée avec succès

Les résultats de Lectra depuis 2020 et le succès de ses offres pour l'Industrie 4.0. malgré la dégradation de l'environnement macroéconomique et géopolitique, démontrent la pertinence des choix de l'entreprise depuis 2017.

Associés à la solidité de son modèle économique, ces résultats permettront au Groupe de poursuivre, avec confiance, sa stratégie Lectra 4.0 et de capitaliser sur des bases solides pour sa prochaine feuille de route stratégique 2023-2025.

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

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

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

3.1 Risques liés à la feuille de route 2023-2025

La feuille de route stratégique 2023-2025 s'appuie sur les cinq piliers de la stratégie Lectra 4.0 : (i) un positionnement premium,

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

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

3.1.1. Adéquation des nouvelles offres au marché

Les nouvelles offres constituent un relais de croissance pour le Groupe et, à ce titre, de nombreux investissements ont été réalisés ces dernières années, notamment en matière de R&D et d'acquisitions, qui pourraient ne pas être rentabilisés. Le lancement de ces nouvelles offres, qu'elles remplacent des offres existantes ou qu'elles constituent des nouvelles lignes de produits, comporte des risques en termes de timeto-market —les produits pouvant arriver trop tôt ou trop tard sur le marché—, des risques liés au

non-respect des engagements d'éco-conception des offres pris par le Groupe, ainsi que des risques de mauvaise compréhension de la valeur pour les clients. Ces risques pourraient conduire à la nonréalisation des objectifs stratégiques, financiers et commerciaux définis dans la feuille de route stratégique 2023-2025. Cela pourrait également se traduire par une perte de confiance des clients, des investisseurs, des équipes de Lectra et par une remise en cause de la stratégie.

Pour faire face à ces risques, inhérents à toute société de technologie, Lectra a défini une stratégie construite autour d'une vision à 2030, et mis en œuvre des feuilles de routes stratégiques successives de trois ans, préparées pendant les douze mois qui précèdent leur début avec le Comité stratégique, le Comité exécutif et de nombreux experts du Groupe. Par ailleurs, le Groupe procède à une veille concurrentielle et à des analyses de marché permanentes. La feuille de route 2023-2025 inclut des plans d'actions pour éco-concevoir tous les nouveaux équipements et les nouveaux logiciels et des mesures spécifiques ont été mise en place dans toutes les équipes concernées.

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

3.1.2. Performance commerciale

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

maîtrisées par les équipes commerciales actuelles et nécessiter des équipes dédiées, qu'il faudrait alors recruter, sans garantie de pouvoir les trouver

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

3.1.3. Intégration des sociétés acquises

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

Chaque acquisition est un investissement significatif, et constitue un relais de croissance important. Ne pas réussir l'intégration pourrait se traduire par des délais de mise en œuvre, une perte de confiance du marché, des pertes financières ou une remise en cause de la stratégie. Pour faire face à ces risques, Lectra a défini une politique d'acquisition dans le cadre de sa stratégie Lectra 4.0, et procède a de nombreuses vérifications avant la signature. Un plan d'intégration est mis en place avant même l'acquisition et comprend une gouvernance et un mode opératoire spécifiques, avec des comités de pilotage se réunissant toutes les six semaines, et un alignement sur les standards financiers, juridiques, technologiques et informatiques du Groupe.

3.1.4. Exigences grandissantes en matière de RSE

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

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

3.2 Risques liés aux conditions de marché

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

3.2.1. Contexte géopolitique

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

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

3.2.2. Incertitudes macroéconomiques

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

Le Groupe dispose de facteurs de protection endogènes qui augmentent sa résilience : une présence mondiale, une activité répartie sur différents secteurs d'activité, 60 % de chiffre d'affaires récurrent, dont la marge brute couvre près de 90 % de ses frais fixes,

un besoin en fonds de roulement négatif et un bilan particulièrement solide. Par ailleurs, une économie difficile ou en récession se traduirait par davantage d'opportunités de croissance externe, à de meilleures conditions, compensant le ralentissement ou l'absence de croissance interne.

3.2.3. Fluctuations de change

Le Groupe est exposé à une baisse des cours de change de certaines devises par rapport à l'euro, une partie importante de son chiffre d'affaires étant libellé dans ces différentes monnaies. notamment le dollar américain et le yuan chinois, avec pour conséquence une baisse de la rentabilité du Groupe et, dans le cas du yuan, une perte de compétitivité, la plupart de ses concurrents fabriquant tous leurs équipements en Chine. L'acquisition de Gerber en 2021 a permis de réduire la sensibilité aux fluctuations de change. Par ailleurs, le Groupe couvre la quasi-totalité de ses positions bilancielles par des ventes et achats à terme de devises.

3.2.4. Concurrence

La montée en puissance de certains concurrents au niveau régional et/ou sectoriel et l'émergence d'un écosystème concurrentiel différent sur les nouvelles activités du Groupe pourraient se traduire par une baisse de la pertinence de sa proposition de valeur et entraîner une perte de leadership, une réduction de parts de marché et une diminution du chiffre d'affaires et des marges.

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

Risques liés aux opérations

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

3.3.1. Continuité de l'activité

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

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

3.3.2. Dépendances vis-à-vis des fournisseurs clés

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

Pour limiter ces risques, le Groupe procède à une évaluation technologique, industrielle et financière de chaque fournisseur à travers une cartographie des risques des achats, et met en place un plan de sécurisation avec chaque fournisseur à risque. Depuis plusieurs années, il est demandé aux fournisseurs de signer et respecter une charte fournisseur, récemment renforcée. Le Groupe procède également à des achats de proximité, auprès de fournisseurs et de sous-traitants avec qui il a établi des relations rapprochées. Par ailleurs, il dispose de stocks significatifs sur les pièces à risques, s'approvisionne autant que possible auprès de plusieurs sources, et procède à des achats anticipés pour les composants en fin de vie.

3.3.3. Obsolescence technologique

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

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

3.4 Risques informatiques

3.4.1. Architecture complexe des systèmes d'information

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

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

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

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

Le Groupe dispose de spécialistes de la cybersécurité et a mis en place un plan d'actions d'envergure pour sécuriser tant ses systèmes d'information interne que ses services cloud. Ce plan inclut notamment la maîtrise de l'infrastructure, du datacenter, la sécurisation des postes de travail. l'authentification et le contrôle d'accès aux systèmes d'information, ainsi que la maîtrise des risques cloud avec les fournisseurs, incluant en particulier la supervision des systèmes, une réaction rapide aux incidents et une garantie de continuité des activités. Le Groupe procède aussi à des campagnes de tests de pénétration biannuelles, sur ses systèmes d'information internes ainsi que sur ses offres cloud, avec l'aide de sociétés extérieures. Il a également mis en place une sensibilisation et une formation des équipes R&D en interne comme en externe aux bonnes pratiques de sécurisation des développements informatiques.

3.4.3. Protections des données personnelles

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

les noms, prénoms, adresses et emails de leurs employés sont répertoriés.

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

Ressources Humaines

3.5.1. Compétences et ressources clés

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

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

3.5.2. Succession des personnes clés

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

Les départs futurs au niveau du Comité exécutif sont anticipés et des actions ont été mises en œuvre dans le cadre de la préparation de leur succession, qui est examinée une fois par an au Comité des nominations. De nouveaux talents sont

régulièrement recrutés ou promus pour renforcer l'équipe de direction. L'évolution prévisible de la gouvernance et le remplacement des personnes clés sont également partagées avec les collaborateurs et les investisseurs pour assurer le maintien de leur confiance.

3.6 Facteurs liés à la réglementation et à la conformité

3.6.1. Éthique et conformité

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

Lectra a depuis longtemps intégré les plus hauts standards éthiques dans ses pratiques et mis en place des systèmes de contrôle en matière de corruption, trafic d'influence, contrôle des importations et évasion fiscale. Le Groupe a également, conformément à la loi Sapin II, mis en place dès 2018 un programme spécifique, comprenant code de conduite, procédure d'alerte et formation de l'ensemble des collaborateurs. La politique de prix de transfert mise en œuvre permet d'assurer une rémunération des activités dans chacun des pays où le Groupe opère. La répartition du profit est ainsi gérée en considération des enjeux et des fonctions assurés par chaque filiale, la Société étant considérée comme l'entrepreneur principal du Groupe. Cette politique est conforme aux préconisations françaises et internationales, en particulier de l'Organisation de coopération et de développement économiques. Par ailleurs, une cartographie des risques de corruption a été établie en 2022, avec l'aide du cabinet Protiviti et des mesures complémentaires seront mises en place en 2023.

3.7 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

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

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

3.7.1. Contrôle interne et gestion des risques au sein du Groupe

Le contrôle interne défini et mis en œuvre au sein du Groupe comprend un ensemble de

règles, de procédures et de chartes. Il s'appuie également sur les obligations de reporting et sur le comportement individuel de l'ensemble des acteurs qui contribuent au dispositif de contrôle interne au travers de leur connaissance et de leur compréhension de ses objectifs et de ses règles. Ce dispositif fournit une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs décrits dans ce chapitre.

Compte tenu du caractère récent des dernières acquisitions et du temps que requiert inévitablement l'intégration de nouvelles entités, un premier niveau de déploiement des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques a été effectué en 2022. L'application de l'ensemble des mesures de contrôle interne et de gestion des risques sera finalisée en 2023.

Conformité aux lois et réglementations en vigueur

Les procédures de contrôle interne mises en œuvre visent à s'assurer que les opérations menées dans l'ensemble des sociétés du Groupe respectent les lois et les réglementations en vigueur dans chacun des pays concernés pour les différents domaines considérés (droit des sociétés, droit boursier, douanier, social, fiscal, réglementation anti-corruption, etc.) et tels que plus amplement décrits dans la Déclaration de performance extra-financière (DPEF), annexée à ce Rapport.

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

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

Bonne application des instructions et des orientations du Comité exécutif

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

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

Les processus en vigueur et le contrôle de leur application doivent permettre d'assurer une optimisation des résultats du Groupe, conformément aux objectifs financiers à court et à moyen termes qu'il s'est fixés. Ils concourent également à assurer la sauvegarde des actifs

corporels et incorporels (tels que sa propriété intellectuelle et industrielle, ses marques, la relation avec ses clients et son image, les données informatiques) ainsi que des actifs humains du Groupe, qui sont autant d'éléments clés de son patrimoine, de son activité et de sa dynamique de développement.

Fiabilité des informations financières

Parmi les dispositifs de contrôle interne, une attention toute particulière est mise sur les procédures d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière, visant à assurer sa fiabilité, sa qualité et le fait qu'elle reflète avec sincérité l'activité et la situation du Groupe.

Gestion des risques

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

La gestion des risques vise notamment à :

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

L'objectif de performance du dispositif en matière de risques couverts comparés aux risques résiduels tient compte d'un coût de mise en œuvre compatible avec les ressources du Groupe, sa taille et la complexité de son organisation. Si ce dispositif permet de donner une assurance raisonnable que les objectifs décrits ci-dessus sont atteints, il ne saurait en fournir la garantie absolue. De nombreux facteurs ne relevant pas de la qualité du dispositif mis en place, en particulier humains, ou provenant de l'environnement extérieur dans lequel évoluent les sociétés du Groupe, pourraient limiter son efficacité.

3.7.2. Les composantes du dispositif de contrôle interne

Organisation, processus décisionnels, systèmes d'information et procédures

Organisation et processus décisionnels

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

Le Comité d'audit débat du dispositif de contrôle interne avec les Commissaires aux comptes, recueille leurs recommandations et veille en

particulier à ce que ses niveaux de couverture et de qualité soient adéquats. Il rend compte de ses travaux et avis au Conseil d'administration.

Le Président-Directeur général veille au bon fonctionnement des organes de direction du Groupe. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société et la représenter dans ses rapports avec les tiers.

Le Comité exécutif met en œuvre la stratégie et les orientations définies par le Conseil d'administration. Ses membres disposent chacun d'une délégation importante et sont un rouage essentiel de l'efficacité du dispositif de contrôle interne. Toutes les décisions importantes relatives aux opérations d'une région relèvent d'un comité spécifique. Ces comités, présidés par le Directeur général adjoint se réunissent régulièrement (en général une fois par semestre), en présence du directeur de la région et de ses équipes de management, qui présentent leurs plans d'actions détaillés, résultant des directives stratégiques et budgétaires du Groupe, et répondent de la bonne mise en place des décisions prises ainsi que du suivi de leurs activités et de leurs performances.

Les pouvoirs et les limitations des pouvoirs des directeurs de régions ainsi que des directeurs des différentes directions fonctionnelles sont définis par le Président-Directeur général ou le Directeur général adjoint, selon le cas. Ceux-ci sont communiqués par écrit aux directeurs concernés, qui doivent par la suite rendre compte de l'utilisation des pouvoirs qui leur ont été conférés, dans le cadre de rapports d'activité mensuels, adressés au Président-Directeur général et/ou au Directeur général adjoint.

De nombreux autres acteurs interviennent dans le processus de contrôle interne. Les directions fonctionnelles se trouvent au centre de son organisation. Elles élaborent les règles et les procédures, assurent le contrôle de leur application et, plus généralement, valident et autorisent de nombreuses décisions qui concernent les opérations de chaque entité du Groupe.

Systèmes d'information

L'intégration des informations financières 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, qui définissent clairement les règles, délégations et circuits, et précisent les contrôles effectués à différents stades du processus de vente sur la réalité de la commande et de son contenu, sur la livraison et la facturation, ainsi que les revues périodiques des affaires en cours par le Comité exécutif.

■ Gestion du risque client (credit management)

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

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

Les impayés et les défaillances clients sont historiquement peu fréquents.

Achats

Les procédures prévoient que les achats effectués auprès de tiers ne peuvent être engagés que dans le respect des autorisations budgétaires. Elles précisent de façon formelle les délégations en matière d'engagement de dépenses et de signature, et reposent sur le principe de la séparation des tâches dans le processus. Le contrôle de la bonne application des règles est renforcé par le système d'information en place.

Personnel

Les procédures en vigueur prévoient que tous les mouvements de personnel, prévisionnels ou réels, soient approuvés par la Direction des ressources humaines et aucun recrutement ou licenciement ne peut être engagé sans son autorisation préalable. De même, la révision des rémunérations est soumise à l'approbation de la Direction des ressources humaines.

Enfin, pour les membres du Comité exécutif et toute personne dont la rémunération annuelle totale est supérieure à 250 000 € ou son équivalent en devises, les modalités de rémunération, les avantages en nature, ainsi que toute révision de ces modalités sont soumis à l'approbation préalable du Comité des rémunérations.

Trésorerie

Les procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe en matière de trésorerie concernent essentiellement les rapprochements bancaires, la sécurisation des moyens de paiement, la délégation de signatures et le suivi du risque de change.

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

Pour chacune des sociétés du Groupe, les autorisations de signature bancaire sont réglementées par des procédures écrites, révocables à tout instant, émises par la Direction financière du Groupe. Les délégations ainsi mises en place sont communiquées aux banques, qui doivent en accuser réception.

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

Risque de change

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

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

Les processus de contrôle interne et de gestion des risques sont mis en œuvre par la Direction générale sous le contrôle du Comité d'audit et du Conseil d'administration. Le Comité d'audit

assure, pour le Conseil d'administration, le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et lui en rend compte.

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

Le Groupe ne dispose pas d'un service d'audit interne spécifique, mais la Direction financière - en particulier les équipes de trésorerie et de contrôle de gestion - et la Direction juridique sont au cœur du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques. Les contrôles sont présents à de nombreux endroits dans l'organisation. Ils sont adaptés aux enjeux et aux risques liés aux processus auxquels ils se rapportent. Ils s'exercent au travers des outils informatiques, de procédures pour lesquelles un contrôle manuel systématique est réalisé, par la réalisation d'audits a posteriori, ou par un contrôle hiérarchique, en particulier de la part des membres du Comité exécutif. Ils s'exercent également par des contrôles ad hoc réalisés dans les différentes filiales.

Au sein de chacune des filiales, la personne assurant la responsabilité administrative et financière, qui comprend généralement la fonction juridique, joue un rôle important dans l'organisation et les activités de contrôle interne. Cette personne, rattachée à la Directrice financière adjointe ou au Directeur financier du Groupe, a pour mission d'assurer au sein de la filiale le respect des règles et des procédures élaborées par le Comité exécutif et les directions fonctionnelles.

La Direction des systèmes d'information est le garant de l'intégrité des données traitées par les différents progiciels utilisés au sein du Groupe. Elle s'assure avec la Direction financière que tous les traitements automatisés qui contribuent à l'élaboration de l'information financière respectent les règles et procédures comptables. Elle contrôle également la qualité et l'exhaustivité des transferts d'information entre les différents progiciels et la sécurité des systèmes d'information. Les contrôles applicatifs des systèmes d'information font l'objet d'un audit annuel par les Commissaires aux comptes.

La Direction juridique et la Direction des ressources humaines interviennent pour assurer un contrôle juridique et social sur chacune des filiales. Elles s'assurent en particulier de la conformité des opérations aux lois et autres réglementations juridiques et sociales en vigueur dans les pays concernés. Ces directions interviennent également sur l'essentiel des relations contractuelles qui engagent chacune des sociétés du Groupe vis-àvis de leurs employés ou de tiers.

La Direction juridique s'appuie, lorsque nécessaire, sur un réseau d'avocats implantés dans les pays concernés et spécialisés sur les sujets traités. Elle assure également le recensement des risques qui doivent être assurés et définit leur politique de couverture au travers des contrats d'assurances adéquats. Elle supervise et gère le cas échéant,

en liaison avec les avocats-conseils du Groupe, les litiges latents ou en cours.

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

Amélioration permanente du dispositif de contrôle interne et des procédures

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

Compte tenu de la nature de ses activités, le Groupe est amené à adapter son organisation, chaque fois que nécessaire, aux évolutions de ses marchés et de sa stratégie. Chaque modification de son organisation ou de son mode de fonctionnement s'accompagne d'une réflexion destinée à s'assurer de la compatibilité de ce changement avec le maintien d'un environnement de contrôle interne, permettant la continuité du respect des objectifs mentionnés au chapitre 3.7.1 « Contrôle interne et gestion des risques au sein du Groupe » ci-dessus. Dans ce cadre, les champs et la répartition des compétences des personnes et des équipes, les rattachements hiérarchiques ainsi que les règles de délégation engageant la Société font l'objet, lors de toute évolution des organisations, d'une évaluation et des ajustements nécessaires.

La surveillance du dispositif de contrôle interne s'accompagne d'une démarche permanente de recherche de progrès, autour des sujets suivants :

- actualisation de la cartographie et du plan de prévention des risques ;
- actualisation et formalisation des procédures comptables et financières, des procédures liées à la gestion des ressources humaines et des règles de contrôle interne ;
- évolution et amélioration des outils de reporting et intégration des sociétés acquises ;
- amélioration générale du dispositif et des moyens informatiques, renforcement des sécurités d'accès et contrôle de l'intégrité des données dans les systèmes d'information.

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

En complément des éléments mentionnés dans les paragraphes précédents, le Groupe dispose de procédures spécifiques en matière d'élaboration

et de contrôle de l'information comptable et financière, notamment de reporting, de contrôle budgétaire et d'élaboration et de contrôle des comptes consolidés. Elles visent à assurer la qualité de l'information comptable et financière destinée au Comité exécutif, aux équipes de management, au Comité d'audit, au Conseil d'administration et aux actionnaires de la Société, ainsi qu'aux marchés financiers.

Ces procédures s'appliquent également à l'information comptable et financière provenant des sociétés acquises en 2021, dès leur date de consolidation dans les comptes du Groupe.

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

3.8.1. Procédures de reporting et de contrôle budgétaire

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

3.8.2. Procédures d'élaboration et de contrôle des comptes

Résultats mensuels

Tous les mois, les résultats réels de chacune des sociétés du Groupe sont contrôlés et analysés, et les nouvelles prévisions du trimestre en cours consolidées. Chaque écart est identifié et analysé afin d'en déterminer les causes, de vérifier que les procédures ont été respectées et que l'information financière a été correctement élaborée.

Consolidation trimestrielle

Une consolidation des comptes est réalisée tous les trimestres (état de la situation financière, compte de résultat, tableau des flux de trésorerie et de variation des capitaux propres). Le processus d'élaboration des comptes consolidés donne lieu à de nombreux contrôles sur la qualité des informations transmises par chacune des sociétés, ainsi que sur le processus de

consolidation des comptes lui-même. Pour cela, le Groupe dispose d'un modèle de liasse de consolidation unique, utilisé par l'ensemble des sociétés. Les résultats réels sont rapprochés des prévisions recues préalablement dans le cadre du reporting mensuel.

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

3.9 Assurances et couverture des risques

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

Le Groupe bénéficie des programmes d'assurance suivants:

- responsabilité civile, exploitation, aprèslivraison et professionnelle;
- responsabilité civile des dirigeants ;
- dommages aux biens ;
- police marchandises transportées.

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

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

Le renouvellement des programmes fait l'objet, à intervalles réguliers, d'une mise en concurrence afin d'optimiser les couvertures et leurs conditions financières. L'évaluation des montants de garantie pour ces programmes, revue chaque année, est 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 dommages directs, dans la mesure permise par les réglementations applicables.

Le Groupe est également exposé au risque que des employés de ses clients soient victimes d'accidents lors de l'exploitation 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 à l'occasion de l'exercice de ses activités de vente ou de prestation de services.

Le programme dommages aux biens prévoit l'indemnisation des dommages matériels aux locaux ou aux biens matériels à hauteur des 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) et de Tolland (États-Unis). Le programme comprend un volet pertes d'exploitation permettant d'indemniser les pertes financières si un accident majeur affectait l'un des sites et mettait 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.

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 4,0 millions d'euros au 31 décembre 2022 (3,9 millions d'euros au 31 décembre 2021).

Au 31 décembre 2022, 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 8,2 millions d'euros (elle était négative de 5,5 millions d'euros au 31 décembre 2021).

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 2022 ont été évalués suivant la même méthodologie que les années précédentes.

5. Activité de Recherche et Développement

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

Au 31 décembre 2022, les équipes de R&D comprennent 500 personnes (478 au 31 décembre 2021), dont 332 en France, 75 en Roumanie, près de 50 aux États-Unis, 16 en Chine, 9 en Italie, 9 en Belgique, 8 en Espagne et 1 au Royaume-Uni (auxquelles s'ajoutent près de 50 sous-traitants, une partie des investissements R&D annuels de Gerber étant externalisée).

Composées principalement d'ingénieurs de formation, ces équipes recouvrent de nombreuses spécialités dans des domaines étendus allant du développement des logiciels et des services Internet à l'électronique, la mécanique ainsi qu'à l'expertise des métiers des clients du Groupe. Le Groupe fait également appel à des sous-traitants spécialisés pour une faible part de ses dépenses globales de R&D.

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

Les dépenses de R&D sont entièrement passées en charges de la période et comprises dans les frais fixes. Avant déduction du crédit d'impôt recherche applicable en France, elles ont représenté 52,9 millions d'euros en 2022, soit 10,1 % du chiffre d'affaires (42,7 millions d'euros et 11,0 % en 2021). Les frais nets de R&D, après déduction des subventions et du crédit d'impôt recherche, s'établissent à 45,8 millions d'euros (34,0 millions d'euros en 2021).

Grâce à ces investissements importants (299 millions d'euros au total sur les dix dernières années, qui ne comprennent les dépenses des sociétés acquises qu'à partir de leur intégration dans les comptes consolidés du Groupe), le Groupe dispose d'un patrimoine technologique important qui figure pour une valeur nulle dans l'état de la situation financière. Il a ainsi réussi à maintenir, voire à renforcer, chaque année, son avance technologique sur ses concurrents.

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

La Déclaration de performance extra-financière établie en application de l'article L.225-102-1 du Code de commerce est annexée au Rapport de gestion et figure en pages 47 à 101 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)	2022	2021	2020
Chiffre d'affaires	231,6	192,8	158,1
Résultat opérationnel	39,0	10,7	5,5
Résultat courant avant impôts	40,5	16,0	5,9
Bénéfice net	35,3	21,8	13,2

Au 31 décembre 2022, les capitaux propres avant affectation du résultat s'élèvent à 462,7 millions d'euros (410,0 millions d'euros au 31 décembre 2021).

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 106 074 € (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 27 321 €.

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

7.2 Informations sur les délais de paiement clients - fournisseurs

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

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.

		2022		2021		2020	
Nombre de factures concernées		867		933		1 086	
	Montant ⁽¹⁾	%(2)	Montant ⁽¹⁾	%(2)	Montant ⁽¹⁾	%(2)	
Fraction échue des factures	5 676	5 %	6 019	6 %	8 308	11 %	
- Depuis moins de 31 jours	1 010	1 %	745	1 %	460	1 %	
- Depuis 31 à 60 jours	668	1 %	351	0 %	355	0 %	
- Depuis 61 à 90 jours	597	0 %	278	0 %	514	1 %	
- Depuis plus de 90 jours ⁽³⁾	3 402	3 %	4 644	4 %	6 979	9 %	

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

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

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

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.

		2022		2021		2020
Nombre de factures concernées		1 763		1 965		2 460
	Montant ⁽¹⁾	%(2)	Montant ⁽¹⁾	%(2)	Montant ⁽¹⁾	% (2)
Fraction échue des factures	10 307	4 %	11 663	6 %	12 716	8 %
- Depuis moins de 31 jours	4 863	2 %	2 888	2 %	3 705	2 %
- Depuis 31 à 60 jours	1 011	0 %	1 148	1 %	831	1 %
- Depuis 61 à 90 jours	927	0 %	1 015	1 %	460	0 %
- Depuis plus de 90 jours ⁽³⁾	3 506	2 %	6 613	3 %	7 721	5 %

- (1) Quote-part du montant total hors taxes des factures concernées, en milliers d'euros.
- (2) En pourcentage du montant total des ventes hors taxes de l'exercice.
- (3) Les créances échues depuis plus de 90 jours concernant uniquement des clients étrangers et les filiales étrangères de la Société. Ces créances intra-groupe trouvent partiellement leur équivalent (pour 3 346 milliers d'euros) dans les dettes intra-groupe échues depuis plus de 90 jours.

Informations sur les succursales existantes

En application de l'article L.232-1 du Code de commerce, il est précisé qu'au 31 décembre 2022 la Société possède trois succursales :

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

7.4 Informations sur l'actionnariat salarié de la Société mère

À la clôture de l'exercice 2022, 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 130 168 actions de la Société, soit 0,34 % du capital.

8. Affectation du résultat

Le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 28 avril 2023 le versement d'un dividende de 0,48 € par action au titre de l'exercice 2022. Le dividende total représente un taux de distribution de 41 % du résultat net consolidé 2022 et de 38 % du résultat net hors éléments à caractère non récurrent, et un rendement de 1,4 % sur la base du cours de clôture de l'action au 31 décembre 2022.

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale du 28 avril 2023, la mise en paiement du dividende aura lieu le 5 mai 2023.

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 2022 :

Bénéfice de l'exercice	35 336 481 €
Report à nouveau avant affectation	105 974 495 €
Affectation à la réserve légale	4 599 €
Bénéfice distribuable	141 306 377 €
Distribution d'un dividende de 0,48 € par action (1)	18 124 339 €
Affectation du solde du bénéfice de l'exercice au report à nouveau (1)	17 207 543 €
Report à nouveau après affectation	123 182 037 €

⁽¹⁾ Calculé sur la base des 37 759 040 actions qui seraient rémunérées sur les 37 788 949 actions composant le capital social au 31 décembre 2022, après déduction des 29 909 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	2021	2020	2019
Dividende par action ⁽¹⁾	0,36 €	0,24€	0,40 €
Nombre d'actions rémunérées ⁽²⁾	37 745 622	32 582 981	32 109 431
Dividende global versé ⁽²⁾	13 588 424 €	7 819 915 €	12 843 772 €

- (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 2022, le capital social est de 37 788 949 €, divisé en 37 788 949 actions d'une valeur nominale de 1.00 €.

Depuis le 1er janvier 2022, il a été augmenté de 45 990 € en valeur nominale (assorti d'une prime d'émission de 623 254 €) par la création de 45 990 actions résultant de la levée d'options de souscription d'actions.

9.2 Principaux actionnaires

Le 18 février 2022, la Société a été informée que la société AIPCF VI LG Funding (États-Unis) avait franchi à la baisse les seuils de 10 % du capital et des droits de vote et détenait 9,01 % du capital et 8,96 % des droits de votes.

Le 23 février 2022, elle a été informée que la société Fidelity Management and Research (États-Unis) avait franchi à la hausse les seuils de 5 % du capital et des droits de vote et détenait 8,77 % du capital et 8,73 % des droits de vote.

Le 31 août 2022, elle a été informée que la société Kabouter Management (États-Unis) avait franchi à la baisse le seuil des 5 % du capital et des droits de vote et détenait 4,80 % du capital et 4,77 % des droits de vote.

Le 17 novembre 2022, elle a été informée que la société Artisan Partners Limited Partnership (États-Unis) avait franchi à la baisse les seuils de 5 % du capital et des droits de vote et détenait 4,99 % du capital et 4,97 % des droits de vote.

Aucun autre franchissement de seuil n'a été notifié à la Société depuis le 1er janvier 2022.

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

- Daniel Harari détient 14,6 % du capital et 14,5 % des droits de vote ;
- AIPCF VI LG Funding (États-Unis), Brown Capital Management (États-Unis), Fidelity Management and Research (États-Unis) et Kempen Oranje Participaties (Pays-Bas) détiennent chacune plus de 5 % (et moins de 10 %) du capital et des droits de vote.

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

9.3 Pactes et conventions d'actionnaires

Le 1er juin 2021, la Société et AIPCF VI Funding LP (« AIP ») ont conclu un accord d'actionnariat stable (Stable Shareholding Agreement) dans le cadre de l'apport par AIP à Lectra de l'intégralité du capital de la société Knife Holding Corporation, société tête du groupe Gerber, en application d'un contrat cadre intitulé Agreement and Plan of Merger et d'un contrat d'apport conclus le 25 mars 2021. Les principales clauses de cet accord d'actionnariat stable sont détaillées dans l'avis n°221C2808 publié par l'AMF en date du 20 octobre 2021 et disponible sur son site Internet. Elles portent sur la représentation d'AIP au Conseil d'administration de Lectra, les restrictions applicables aux cessions de la participation d'AIP dans Lectra, le plafonnement de la participation d'AIP dans Lectra, la détention des actions Lectra au nominatif, l'anti-dilution, le droit de première offre et la cession ordonnée.

9.4 Actions de la Société détenues en propre

Au 31 décembre 2022, la Société détenait 0,08 % de ses propres actions dans le cadre du contrat de liquidité géré par NATIXIS ODDO BHF.

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

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

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

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

À compter de 2022, la totalité¹ des options attribuées aux membres du Comité exécutif sont soumises à des conditions de performance appréciées sur les résultats de l'année de l'attribution et des deux années suivantes, sur des critères mesurant à la fois les résultats de l'année écoulée, mais également l'impact à plus moyen et long terme sur les résultats. Le nombre définitif d'options est calculé a posteriori en fonction du pourcentage réel d'atteinte des objectifs fixés au bénéficiaire et validé lors du Conseil d'administration arrêtant les comptes de la troisième année suivant leur attribution.

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

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

Les options pour lesquelles les droits d'exercice ont été acquis seront exerçables, en totalité ou partiellement, à compter de l'expiration d'une période de blocage de quatre ans, applicable à l'ensemble des bénéficiaires (soit le 8 juin 2026 pour les options attribuées en 2022).

Aucune période de conservation n'est prévue.

Tous les plans exigent que le bénéficiaire reste salarié de la Société, ou salarié ou mandataire social de l'une des sociétés du Groupe, entre la date d'attribution et le moment où les options

sont acquises, étant précisé que le droit d'exercice des options est acquis en une seule fois au terme de la période de quatre ans commençant le 1er janvier de l'année d'attribution (soit le 31 décembre 2025 pour les options attribuées en 2022). En cas de départ d'un bénéficiaire avant cette date, la totalité des options qui lui ont été attribuées deviendrait caduque.

Par exception, le droit d'exercice sera maintenu, en cas de décès ou du départ à la retraite du bénéficiaire à l'âge légal d'ouverture des droits à une pension de retraite en vigueur dans son pays. Si le décès ou le départ à la retraite intervient entre le 1^{er} janvier de l'année suivant l'attribution et le terme de la période d'acquisition du droit d'exercice de quatre ans (soit pour les Plans 2022, entre le 1er janvier 2023 et le 31 décembre 2025), le droit d'exercice sera maintenu en totalité pour les options dont l'acquisition de ce droit est uniquement liée à la présence, et à concurrence du nombre définitif d'options calculé sur les performances pour les options dont l'acquisition du droit d'exercice est également liée aux performances de leurs bénéficiaires. Les options ont une durée de validité de huit années à compter de leur date d'attribution (soit le 8 juin 2030 pour les options attribuées en 2022).

9.5.2. Plan d'options 2022

Le Conseil d'administration du 8 juin 2022 a attribué, au titre du plan d'options 2022, un maximum de 184 990 options à 192 bénéficiaires, au prix d'exercice de 38,50 € par option, se décomposant ainsi :

- un nombre maximal de 84 215 options à 15 membres du Comité exécutif, dont l'acquisition du droit d'exercice est liée à la présence au 31 décembre 2025 et aux performances de la période 2022-2024 pour la totalité des options attribuées :
- 25 878 options à 12 managers les plus seniors, dont l'acquisition du droit d'exercice est liée à la seule présence au 31 décembre 2025 pour la moitié des options attribuées et à la présence et aux performances 2022 pour l'autre moitié des options attribuées ; et
- 74 897 options à 165 autres managers et contributeurs individuels, dont l'acquisition du droit d'exercice est uniquement liée à la présence au 31 décembre 2025.

L'intégralité de ces options est au bénéfice de salariés du Groupe. Le seul dirigeant mandataire social exécutif, Daniel Harari, n'est bénéficiaire d'aucune option depuis 2000.

Pour les options liées à la performance de leurs bénéficiaires, le nombre définitif d'options est ensuite calculé en fonction du pourcentage d'atteinte des objectifs fixés pour la période de référence (2022 pour les bénéficiaires managers les plus seniors et 2022-2024 pour les bénéficiaires membres du Comité exécutif). Il tient également compte des départs entre la date d'attribution et la fin de l'année.

⁽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.

À la date du présent Rapport, les calculs des performances 2022, sur la base des comptes consolidés du Groupe, ont été réalisés pour la totalité des bénéficiaires managers les plus seniors et 3 197 options ont été annulées sur les 25 878 options qui leur avaient été initialement attribuées. Les calculs des performances des membres du Comité exécutif pour la période 2022-2024 et l'annulation des options non acquises du fait de la non-réalisation des objectifs 2022-2024 seront réalisés en 2025.

Par ailleurs, 8 418 options attribuées en 2022 sont devenues caduques, en raison du départ de cinq bénéficiaires.

De ce fait, au 31 décembre 2022, le nombre total d'options initialement attribué (184 990 options à 192 bénéficiaires) a été ramené à 173 375, et le nombre de bénéficiaires, à 187. Les options correspondant à la différence entre celles initialement attribuées et celles définitivement attribuées sont remises à la disposition du Conseil d'administration.

9.5.3. Options en vigueur au 31 décembre 2022

45 990 options des différents plans d'options en vigueur au 31 décembre 2022 ont été exercées au cours de l'exercice 2022, et 35 581 options attribuées antérieurement à 2022 sont devenues caduques en raison du départ ou de l'absence d'exercice par leurs bénéficiaires.

Lectra a également 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 2022, 324 personnes (dont 318 collaborateurs et 6 anciens salariés du Groupe) bénéficient des options de souscriptions d'actions.

Au 31 décembre 2022, 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 39 000 273 et se décompose comme suit:

- capital social: 37 788 949 actions;
- options de souscription d'actions : 1 211 324 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 2022 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 2022, il en résulterait une augmentation totale du capital de 1 102 470 €, assortie d'une prime d'émission totale de 21 496 215 €.

La note 16.5 de l'annexe aux comptes consolidés donne toutes les précisions utiles sur les modalités, les prix et les dates d'exercice de l'ensemble des options en vigueur au 31 décembre 2022.

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 28 avril 2023 (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	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Date de l'Assemblée générale ⁽¹⁾	29/04/ 2022	27/04/ 2018	27/04/ 2018	27/04/ 2018	27/04/ 2018	30/04/ 2014	30/04/ 2014	30/04/ 2014	30/04/
Date du Conseil d'administration	08/06/ 2022	08/06/ 2021	09/06/ 2020	12/06/ 2019	12/06/ 2018	08/06/ 2017	09/06/ 2016	12/06/ 2015	16/06/ 2014
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	184 990	208 441	837 236	364 662	370 591	399 794	608 665	581 420	687 656
Daniel Harari, Président-Directeur général	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Point de départ d'exercice des options	09/06/ 2026	09/06/ 2025	10/06/ 2024	13/06/ 2023	13/06/ 2022	09/06/ 2021	10/06/ 2020	13/06/ 2019	17/06/ 2018
Date d'expiration	08/06/ 2030	08/06/ 2029	09/06/ 2028	12/06/ 2027	12/06/ 2026	09/06/ 2025	09/06/ 2024	12/06/ 2023	16/06/ 2022
Prix de souscription (en euros)	38,50	33,50	18,00	22,50	22,25	28,25	14,50	13,75	8,50
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	N/A								
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2022	0	0	0	0	11 447	11 361	221 399	181 260	280 619
Nombre cumulé d'options de souscription annulées ou caduques	11 615	13 679	99 401	354 863	354 839	386 125	312 094	386 392	407 037
Options de souscription d'actions restant en vigueur en fin d'exercice	173 375	194 762	737 835	9 799	4 305	2 308	75 172	13 768	0

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

9.6 Absence de plan d'attribution gratuite d'actions

La Société n'a jamais soumis de plan d'attribution gratuite d'actions à l'approbation de l'Assemblée générale. De ce fait, le Conseil d'administration n'a pas établi de rapport spécial relatif aux opérations d'attribution gratuite d'actions tel que visé à l'article L.225-197-4 du Code de commerce.

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

Au 31 décembre 2022, le cours de Bourse (35,20 €) s'est inscrit en baisse de 16 % par rapport au 31 décembre 2021 (42,00 €). En 2022, son plus bas a été de 26,65 € le 30 septembre et son plus haut de 44,85 € le 31 mars.

La capitalisation boursière s'élève à 1,33 milliard d'euros au 31 décembre 2022 (1,59 milliard d'euros au 31 décembre 2021).

En 2022, l'indice Euronext Tech Leaders a baissé de 29 % et les indices CAC 40, CAC All-Tradable et CAC Mid & Small ont reculé respectivement de 9 %, 10 % et 14 %.

Ayant intégré le nouvel indice Euronext Tech Leaders lancé le 7 juin 2022, Lectra fait désormais partie des 100 principaux leaders technologiques européens, parmi lesquels 41 sociétés françaises, identifiés par Euronext comme entreprises innovantes et de croissance.

Opérations réalisées sur les titres par les dirigeants et personnes assimilées 9.8

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 2022, 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 €):

Mandataires sociaux	Date	Nature de l'opération	Nombre de titres	Prix (en euros)	Valeur (en euros)
Céline Abecassis-Moedas Administratice indépendante	10 mai 2022	Acquisition d'actions	200	34,61	6 921
Hélène Viot-Poirier Administratice indépendante	29 août 2022	Acquisition d'actions	1	32,00	32
Hauts cadres (membres du Comité exécutif) ⁽¹⁾					
Jérôme Viala	17 février 2022	Cession d'actions	1 145	41,14	47 105
Directeur général adjoint	18 février 2022	Cession d'actions	1 267	41,02	51 972
	21 février 2022	Cession d'actions	2 588	41,06	106 268
	22 février 2022	Cession d'actions	7 500	41,44	310 799

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

9.9 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 positionrecommandation de l'AMF n° 2016-05 « Guide de l'information périodique des sociétés cotées sur un marché réglementé » et (ii) la position-recommandation n° 2016-08 « Guide de l'information permanente et de la gestion de l'information privilégiée », applicables depuis le 26 octobre 2016.

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

10. Programme de rachat d'actions

10.1 Programme de rachat d'actions en cours

L'Assemblée générale mixte du 29 avril 2022 a autorisé la Société à intervenir sur ses propres actions pour une période de 18 mois à compter de la date de ladite Assemblée, en vue d'assurer l'animation du marché par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la réglementation et à la pratique de marché admise par l'AMF.

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

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

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

Cette autorisation peut être mise en œuvre dans la limite d'un nombre d'actions représentant 5 % du capital de la Société à la date de l'Assemblée générale du 29 avril 2022, qui sera ajusté, le cas échéant, pour prendre en compte des opérations postérieures affectant le capital social, étant précisé que lorsque les actions de la Société sont achetées dans le cadre d'un contrat de liquidité, le nombre des actions pris en compte pour le calcul du seuil de 5 % visé ci-dessus correspondra au nombre de ces actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues au titre du contrat de liquidité pendant la durée de l'autorisation. Cependant, le nombre d'actions acquises par la Société en vue de les conserver et de les remettre ultérieurement en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de croissance externe ne peut excéder 5 % du capital social. Les acquisitions réalisées par la Société ne peuvent en aucun cas amener la Société à détenir à quelque moment que ce soit plus de 10 % des actions composant son capital social.

10.2 Opérations réalisées par la Société sur ses propres actions au cours de l'exercice 2022

10.2.1. Contrat de liquidité

En vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations de l'action Lectra, la Société a confié à NATIXIS et 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. Ce contrat était précédemment confié à Exane BNP Paribas, depuis mai 2012.

Au cours de l'exercice 2022, dans le cadre de ce contrat. la Société a acheté 334 278 actions au cours moyen de 36,09 € et vendu 311 404 actions au cours moyen de 36,38 €.

Au 31 décembre 2022, la Société détenait 29 909 (soit 0,08 %) de ses propres actions, d'une valeur nominale de 1,00 €, à un prix de revient moyen de 34,67 €, et des liquidités à hauteur de 461 milliers d'euros, entièrement détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

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

Entre le 1er janvier 2022 et la date du présent Rapport, la Société n'a acquis aucune action en dehors du contrat de liquidité.

10.2.3. Annulation d'actions

Entre le 1er janvier 2022 et la date du présent Rapport, la Société n'a procédé à aucune annulation d'actions.

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

Conformément aux dispositions de l'article L.22-10-62 du Code de commerce et de l'article 241-6 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF) et à la Décision AMF n°2021-01 du 22 juin 2021, il sera proposé à l'Assemblée générale du 28 avril 2023 d'autoriser le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, aux époques qu'il déterminera, à l'achat des actions Lectra par tout prestataire de services d'investissement agissant pour le compte de la Société dans les conditions prévues par les dispositions du dernier alinéa de l'article L.225-206 du Code de commerce en vue d'assurer l'animation du marché du titre dans le cadre d'un contrat de liquidité sur les actions de la Société.

Le prix d'achat des actions ne devrait pas excéder 80 euros par action (hors frais d'acquisition).

Cette autorisation pourrait être mise en œuvre dans la limite d'un nombre d'actions représentant 5 % du capital social de la Société à la date de l'Assemblée générale du 28 avril 2023, soit, à titre indicatif, 1 859 538 actions sur la base du capital au 31 décembre 2022, déduction faite des 29 909 actions détenues en propre, pour un montant maximal de 50 millions d'euros, étant précisé que lorsque les actions de la Société sont achetées dans le cadre d'un contrat de liquidité, le nombre de ces actions pris en compte pour le calcul du seuil de 5 % visé ci-dessus, correspondra au nombre d'actions achetées, moins le nombre d'actions revendues au titre du contrat de liquidité pendant la durée de l'autorisation. Cependant, le nombre d'actions acquises par la Société en vue de les conserver et de les remettre ultérieurement en paiement ou échange dans le cadre d'une opération de croissance externe ne pourrait excéder 5 % du capital social. Les acquisitions réalisées par la Société ne pourraient en aucun cas amener la Société à détenir à quelque moment que ce soit plus de 10 % des actions composant son capital social.

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

L'autorisation conférée au Conseil d'administration serait donnée pour une durée de 18 mois expirant le 27 octobre 2024. Elle mettrait fin et remplacerait celle précédemment accordée par la douzième résolution de l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2022.

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

Aucun événement important n'est à signaler.

12. Calendrier financier 2023

L'Assemblée générale annuelle ordinaire se réunira le 28 avril 2023.

Les résultats financiers trimestriels de 2023 seront publiés le 27 avril, le 27 juillet et le 25 octobre 2023, après la clôture d'Euronext-Paris. Les résultats de l'exercice 2023 seront publiés le 14 février 2024.

13. Évolution prévisible de l'activité et perspectives d'avenir

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

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

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

La stratégie Lectra 4.0 ainsi que les orientations de la feuille de route stratégique 2023-2025 sont présentées ci-dessous.

13.1 Lectra 4.0: une vision de long terme

Des marchés en profonde mutation

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

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

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

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

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

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

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

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

Responsabilité Sociétale des Entreprises : une place de plus en plus centrale pour toutes les activités

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

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

La stratégie de long terme de Lectra plus pertinente que jamais

Initiée en 2017, la stratégie Lectra 4.0, qui a pour objectif de positionner le Groupe comme un acteur incontournable de l'Industrie 4.0 sur ses trois marchés sectoriels stratégiques d'ici 2030, a prouvé toute son efficacité. La pertinence de ses quatre piliers se trouve renforcée par la mutation et les nouvelles exigences des marchés auxquels Lectra s'adresse:

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

Pour les clients du Groupe, la stratégie Lectra 4.0 se traduit par l'intégration croissante des technologies clés de l'Industrie 4.0 au sein de son portefeuille de produits et par le lancement de nouvelles offres, en particulier logicielles uniquement disponibles en mode SaaS,

répondant aux transformations de leurs modèles économiques. Ces offres, lancées depuis 2018, développées par les équipes R&D de Lectra ou issues des acquisitions de Kubix Lab, Retviews, Neteven et TextileGenesis, ont déià été adoptées par plus de 900 clients. Leur potentiel de croissance est important : elles sont encore au début de leur cycle de vie.

Afin d'ancrer davantage encore son impact positif sur la société, en accord avec les évolutions récentes de l'environnement et les attentes de ses clients, Lectra renforcera l'intégration des normes éthiques, environnementales, sociales et sociétales dans l'ensemble de ses activités et pratiques en ajoutant un cinquième pilier à sa stratégie Lectra 4.0 : « une politique RSE engagée ».

13.2 Une nouvelle feuille de route stratégique pour 2023-2025

Une nouvelle phase pour positionner davantage Lectra comme un acteur de l'Industrie 4.0

Lectra poursuivra la mise en œuvre de sa stratégie Lectra 4.0 au cours des trois prochaines années au travers d'une nouvelle feuille de route stratégique pour 2023-2025.

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

Six priorités stratégiques

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

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

Le Groupe mettra ainsi en œuvre des plans d'action visant à répondre à des engagements déclinés en cinq catégories :

- respecter les normes éthiques les plus strictes ;
- concevoir des offres éco-responsables ;
- favoriser une culture de travail inclusive. plurielle et stimulante ;
- réduire l'empreinte environnementale de ses activités;
- accompagner les générations futures.

Ces engagements sont décrits en détail dans la DPEF.

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

Lors de la précédente feuille de route, à la suite de la définition d'un plan d'intégration débutant le 1er juin 2021, des premières synergies ont été réalisées.

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

Troisièmement, accélérer la transition des ventes de logiciels vers le mode SaaS.

En 2022, Lectra a généré plus de 20 millions d'euros de chiffre d'affaires d'abonnements logiciels.

Le Groupe entend poursuivre ses efforts pour renforcer la pénétration de ses offres logicielles vendues en mode SaaS sur le marché - et ainsi faciliter la stratégie de vente progressive - avec la multiplication des programmes commerciaux pour inciter les clients à adopter ou migrer vers ces offres, le renforcement des actions de prospection et l'accélération des investissements R&D afin d'enrichir les offres actuelles et en lancer progressivement de nouvelles qui compléteront le portefeuille de produits.

La transition vers le modèle SaaS présente de nombreux avantages pour Lectra et ses clients, mais implique également des transformations profondes en matière de proposition de valeur, de stratégie commerciale, de ressources et de processus.

Quatrièmement, accélérer la transformation du modèle d'engagement et de relation client du Groupe.

Depuis la mise en œuvre fin 2019 du déploiement progressif des équipes customer success dans le monde, la satisfaction client s'est accrue. De nouveaux rôles ont été créés dont celui de customer success manager. Son objectif: rendre les clients aussi performants que possible grâce à l'utilisation des solutions Lectra.

Avec le changement de dimension du Groupe et l'enrichissement de son portefeuille de produits, le modèle d'engagement et de relation client doit poursuivre son évolution. Le but est de renforcer les efforts dédiés à la prospection - en particulier pour les offres récemment lancées ou acquises couvrant des nouveaux processus métier chez les clients de Lectra -, d'accroître le

niveau de satisfaction et la fidélité des clients et de maximiser le chiffre d'affaires récurrent pour chacun d'eux.

Le nombre de customer success managers va ainsi continuer d'augmenter dans les prochaines années afin d'accompagner un nombre croissant de clients utilisant un panel toujours plus large d'offres Lectra.

Par ailleurs, les missions de certaines équipes commerciales seront également ajustées afin de renforcer le temps dédié aux actions de prospection.

Cinquièmement, dans la continuité des deux précédentes feuilles de route, poursuivre les opérations de croissance externe. Lectra privilégie ainsi les sociétés - essentiellement des start-ups - ayant développé des briques technologiques ou mis sur le marché une offre qui pourraient compléter son portefeuille de produits.

En développant de nouvelles expertises au-delà de sa principale activité dans la mode, le Groupe accédera ainsi à de nouveaux leviers de croissance sur le long terme, lui permettant de vendre davantage de produits à ses clients.

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

Une part importante des investissements R&D qui représenteront en moyenne environ 10 % du chiffre d'affaires de la période 2023-2025 - sera dédiée au développement de nouvelles solutions disponibles à partir de 2026.

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

Enfin, le Conseil d'administration formalisera les prochaines étapes de l'évolution de la gouvernance du Groupe afin de lui permettre de mener à bien sa stratégie de long terme.

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

Objectifs financiers

Lectra a pour ambition de réaliser en 2025 un chiffre d'affaires supérieur à 700 millions d'euros (dont 10 % de chiffre d'affaires SaaS), pour partie par croissance organique et pour partie par croissance externe, et une marge d'EBITDA courante supérieure à 20 %. Ces objectifs ont été établis sur la base des cours de change au 30 décembre 2022, notamment 1,07 \$ / 1 €.

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

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

13.3 Perspectives 2023

Dans son rapport sur les comptes du troisième trimestre et des neuf premiers mois de l'année publié le 25 octobre 2022, dans lequel figurait le bilan de la feuille de route 2020-2022, le Groupe confirmait que les avancées réalisées au cours de cette période, ainsi que les acquisitions de 2021, en particulier celle de Gerber, lui avaient donné une nouvelle dimension avec des possibilités accrues de poursuivre sa croissance.

Si ce nouveau statut permet à Lectra d'envisager avec confiance son développement à moyen terme, l'année 2023 demeure imprévisible compte tenu d'un environnement macroéconomique et géopolitique dégradé. Celui-ci se traduit par de nombreuses incertitudes qui pourraient continuer de peser sur les décisions d'investissements des clients du Groupe. Cependant, la levée des restrictions sanitaires en Chine annoncée fin 2022, qui s'est notamment traduite par la réouverture du pays depuis le début de l'année, devrait avoir un impact favorable en 2023.

Dans un contexte difficile, le Groupe a investi en 2022 pour préparer l'exécution de sa feuille de route stratégique 2023-2025. En procédant à deux augmentations générales des salaires pendant l'année, il a également décidé de protéger ses collaborateurs contre les effets de l'inflation, ce qui a permis de renforcer leur attachement au Groupe et leur engagement.

Malgré la persistance d'un manque de visibilité pour 2023, Lectra, qui dispose d'un bilan particulièrement solide et d'un modèle économique qui a fait ses preuves, avec notamment une part récurrente de son chiffre d'affaires très importante, continuera à investir, afin de privilégier son développement à moyen terme.

En raison d'un carnet de commandes au 1er janvier 2022 exceptionnellement important (supérieur de 4,3 millions d'euros à celui du 1er janvier 2023) et du très fort montant de commandes enregistrées au mois de janvier 2022. avant le début de la guerre en Ukraine, le chiffre d'affaires du premier trimestre 2023 devrait être en légère diminution par rapport au 1er trimestre 2022. Conjugué à l'augmentation des frais généraux, ce recul devrait se traduire également par une baisse de l'EBITDA courant.

Plus généralement, les éléments conjoncturels qui ont affecté l'activité et les résultats de 2022 se sont traduits de façon hétérogène sur chacun des trimestres, rendant ainsi les comparaisons trimestrielles entre 2023 et 2022 moins pertinentes.

Impact des parités monétaires

Les scénarios 2023 ont été établis sur la base des cours de change au 30 décembre 2022, notamment 1,07 \$ / 1 € (1,05 \$ / 1 € en moyenne en 2022).

Cette appréciation de l'euro par rapport au dollar et à de nombreuses autres devises, si elle se maintenait ou s'accentuait, aurait un impact mécanique négatif sur les résultats. Ainsi, la conversion des résultats 2022 aux cours de change retenus pour 2023 se traduit par une diminution du chiffre d'affaires et de l'EBITDA courant de 2022 de 8,3 millions d'euros et 3,9 millions d'euros respectivement, à 513,6 et 94,5 millions d'euros.

La sensibilité aux fluctuations de la parité € / \$ figure en note 37 de l'annexe au présent rapport.

Objectifs financiers 2023

Compte tenu des éléments ci-dessus, Lectra s'est fixé pour objectif de réaliser en 2023 un chiffre d'affaires compris entre 522 et 576 millions d'euros (+ 2 % à + 12 % à cours de change constants par rapport à 2022) et un EBITDA courant compris entre 90 et 113 millions d'euros (- 5 % à + 20 % à cours de change constants par rapport à 2022).

Le Conseil d'administration Le 23 février 2023

14. Résultats financiers des cinq derniers exercices

Société Lectra

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

Au 31 décembre					
(en milliers d'euros, sauf la valeur exprimée	0000	0001	0000	0010	0010
en euros et le nombre d'actions)	2022	2021	2020	2019	2018
Capital en fin d'exercice					
Capital social	37 789	37 743	32 512	32 099	31 847
Nombre d'actions ordinaires existantes	37 788 949	37 742 959	32 511 651	32 099 100	31 846 757
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	1 198 830	1 102 470	1 187 679	1 615 683	1 677 887
Résultat global des opérations effectives					
Chiffre d'affaires hors taxes	231 590	192 805	158 066	191 550	193 605
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	44 315	24 093	15 288	26 454	30 835
Impôt sur les bénéfices (1)	2 865	(5 411)	(7 255)	(3 902)	(3 313)
Résultat après impôt, amortissements et provisions	35 336	21 750	13 208	24 295	26 811
Dividende attribué (2)	18 124	13 588	7 820	12 844	12 782
Résultat des opérations réduit à une seule action					
Résultat après impôt, mais avant amortissements					
et provisions	1,10	0,78	0,69	0,95	1,07
Résultat après impôt, amortissements et provisions	0,94	0,58	0,41	0,76	0,84
Dividende attribué à chaque action	0,48	0,36	0,24	0,40	0,40
Personnel					
Effectif	885	883	898	901	870
Masse salariale	49 385	56 268	48 060	47 215	44 925
- dont prime d'intéressement des salariés	0	5 064	462	1 079	1 328
Sommes versées au titre des charges sociales	22 160	23 521	21 221	20 877	21 141

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

⁽²⁾ Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale du 28 avril 2023 au titre de l'exercice 2022. Le montant effectivement versé au titre du dividende tiendra compte du nombre d'actions composant le capital social à la date de l'Assemblée générale statuant sur le dividende, et du nombre d'actions détenues en propre par la Société à la date de mise en paiement du dividende.

15. Complément d'information sur les comptes consolidés

15.1 Commandes de nouveaux systèmes - Variation à cours de change réels

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

Par ligne de produit

Du 1er janvier au 31 décembre

	2022		2021		Variation 2022 /Proforma 2021	
(en milliers d'euros)	Réel	%	Proforma	%	Cours de change réels	
Licences perpétuelles de logiciel	18 481	9 %	16 810	8 %	+ 10 %	
Équipements et leurs logiciels	161 095	80 %	164 443	81 %	- 2 %	
Formation, conseil	17 963	9 %	15 756	8 %	+ 14 %	
Divers	4 919	2 %	5 320	3 %	- 8 %	
Total	202 459	100 %	202 329	100 %	0 %	
Parité moyenne €/\$	1,05		1,18			

Par région

Du 1er janvier au 31 décembre

	2022		2021		Variation 2022 /Proforma 2021	
en milliers d'euros)	Réel	%	Proforma	%	Cours de change réels	
Europe	57 199	28 %	59 307	29 %	- 4 %	
mériques	61 545	30 %	52 941	26 %	+ 16 %	
sie - Pacifique	64 225	32 %	75 245	37 %	- 15 %	
itres pays	19 490	10 %	14 837	8 %	+ 31 %	
ı	202 459	100 %	202 329	100 %	0 %	
é moyenne €/\$	1,05		1,18			

Par marché sectoriel

Du 1er janvier au 31 décembre

2					
2022		2021		Variation 2022 /Proforma 2021	
Réel	%	Proforma	%	Cours de change réels	
104 576	52 %	106 899	53 %	- 2 %	
59 727	30 %	43 891	22 %	+ 36 %	
19 662	10 %	29 125	14 %	- 32 %	
18 494	9 %	22 414	11 %	- 17 %	
202 459	100 %	202 329	100 %	0 %	
1,05		1,18			
	Réel 104 576 59 727 19 662 18 494 202 459	Réel % 104 576 52 % 59 727 30 % 19 662 10 % 18 494 9 % 202 459 100 %	Réel % Proforma 104 576 52 % 106 899 59 727 30 % 43 891 19 662 10 % 29 125 18 494 9 % 22 414 202 459 100 % 202 329	Réel % Proforma % 104 576 52 % 106 899 53 % 59 727 30 % 43 891 22 % 19 662 10 % 29 125 14 % 18 494 9 % 22 414 11 % 202 459 100 % 202 329 100 %	

15.1.2. Nouveaux abonnements logiciels

Du 1er janvier au 31 décembre

	2022		2021		Variation 2022 /Proforma 2021
n milliers d'euros)	Réel	%	Proforma	%	Cours de change réels
eur annuelle des nouveaux onnements logiciels	9 570	na	7 124	na	+34 %
é moyenne €/\$	1,05		1,18		

15.2 Analyse du chiffre d'affaires - Variations à cours de change réels

Chiffre d'affaires par région

Du 1er janvier au 31 décembre

	2022	2022			Variation 2022 /Proforma 2021	
(en milliers d'euros)	Réel	%	Proforma	%	Cours de change réels	
Europe, dont :	159 065	31 %	150 797	32 %	+ 5 %	
- France	27 185	5 %	25 636	5 %	+ 6 %	
ériques	189 737	36 %	159 419	34 %	+ 19 %	
- Pacifique	132 805	25 %	127 978	27 %	+ 4 %	
es pays	40 326	8 %	29 791	7 %	+ 35 %	
	521 934	100 %	467 986	100 %	+ 12 %	
moyenne €/\$	1,05		1,18			

Chiffre d'affaires par activité

Du 1er janvier au 31 décembre

(en milliers d'euros)		!	2021		Variation 2022 /Proforma 2021	
		%	Proforma	%	Cours de change réels	
Chiffre d'affaires des licences perpétuelles de logiciel, des équipements et leurs logiciels et des services non récurrents, dont :	208 845	40 %	190 324	41 %	+ 10 %	
- licences perpétuelles de logiciel	18 365	4 %	16 987	4 %	+8%	
- équipements et leurs logiciels	170 220	33 %	153 777	33 %	+ 11 %	
- formation, conseil	15 341	3 %	14 241	3 %	+8%	
- divers	4 919	1 %	5 320	1 %	-8%	
Chiffre d'affaires récurrent, dont :	313 089	60 %	277 662	59 %	+ 13 %	
- abonnements logiciels	20 967	4 %	13 291	3 %	+ 58 %	
- contrats de maintenance des logiciels	52 852	10 %	50 418	11 %	+ 5 %	
- contrats de maintenance des équipements et de leurs logiciels	94 620	18 %	85 362	18 %	+ 11 %	
- consommables et pièces	144 651	28 %	128 591	27 %	+ 12 %	
Total	521 934	100 %	467 986	100 %	+ 12 %	
Parité moyenne €/\$	1,05		1,18			

15.3 Compte de résultat consolidé - Variation à cours de change réels

Du 1er	ianvier	au 31	décem	hre

	2022	2021	Variation 2022/2021	2021	Variation 2022/ Proforma 2021
			Cours de		Cours de
(en milliers d'euros)	Réel	Réel	change réels	Proforma	change réels
Chiffre d'affaires	521 934	387 583	+35 %	467 986	+ 12 %
Coût des ventes	(174 251)	(125 008)	+39 %	(162 070)	+ 8 %
Marge brute	347 684	262 575	+ 32 %	305 915	+ 14 %
(en % du chiffre d'affaires)	66,6 %	67,7 %	- 1,1 point	65,4 %	+ 1,2 point
Frais de recherche et de développement	(45 810)	(33 981)	+ 35 %	(41 976)	+ 9 %
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(233 389)	(184 212)	+ 27 %	(218 396)	+ 7 %
Résultat opérationnel courant	68 485	44 382	+ 54 %	45 543	+ 50 %
(en % du chiffre d'affaires)	13,1 %	11,5 %	+ 1,6 point	9,7 %	+ 3,4 points
Produits à caractère non récurrent	-	942	na	942	na
Charges à caractère non récurrent	(4 024)	(7 068)	- 43 %	(7 069)	- 43 %
Résultat opérationnel	64 461	38 256	+ 68 %	39 417	+ 64 %
(en % du chiffre d'affaires)	12,4 %	9,9 %	+ 2,5 points	8,4 %	+ 4,0 points
Résultat avant impôts	58 965	35 969	+ 64 %	35 835	+ 65 %
Impôts sur le résultat	(15 137)	(7 725)	+ 96 %	(9 060)	+ 67 %
Résultat net	43 828	28 244	+ 55 %	26 776	+ 64 %
dont Résultat net part du Groupe	44 386	28 255	+ 57 %	27 165	+ 63 %
dont Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle	(558)	(11)	na	(389)	+ 43 %
Résultat opérationnel courant	68 485	44 382	+ 54 %	45 543	+ 50 %
+ Dotations nettes aux amortissements et dépréciations (actifs immobilisés)	29 882	20 743	+ 44 %	27 566	+8%
EBITDA courant	98 367	65 125	+ 51 %	73 109	+ 35 %
(en % du chiffre d'affaires)	18,8 %	16,8 %	+ 2,0 points	15,6 %	+ 3,2 points
Parité moyenne €/\$	1,05	1,18		1,18	



Déclaration de performance extra-financière

Déclaration de performance extra-financière

1. À PROPOS DE CETTE DPEF.....

2.	PRINCIPAUX RISQUES ET ENJEUX EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE	53
2.1	Analyse de la matérialité	53
2.2	Exclusions	53
3.	UN MODÈLE D'AFFAIRES VERTUEUX	54
3.1	Une raison d'être : contribuer à la révolution de l'industrie 4.0 avec audace et passion, en offrant le meilleur de la technologie	55
3.2	Une vision à long terme : la création de valeur reposera sur les liens entre les personnes, les idées, les données et les outils industriels	
3.3	Une stratégie qui s'inscrit dans la durée, source de création de valeur	
3.4	Des fondamentaux qui permettent de garder le cap, indépendamment des aléas conjoncturels	55
3.5	La RSE au centre de la feuille de route 2023-2025	56
4.	DES NORMES ÉTHIQUES LES PLUS STRICTES	65
4.1	Une éthique des affaires sans compromis	65
	Une politique d'approvisionnement responsable	
5.	DES OFFRES ECO-RESPONSABLES	68
5.1	Écoconception des produits	68
5.2	Des produits et des services qui permettent aux clients de Lectra de réduire leur empreinte environnementale	
6.	UNE CULTURE DE TRAVAIL INCLUSIVE, PLURIELLE ET STIMULANTE	72
6.1	Les mêmes opportunités pour chacun	72
6.2	Un environnement de travail propice à l'engagement des collaborateurs	74
6.3	Un équilibre entre vie personnelle et professionnelle	76
6.4	Un développement durable des talents, de l'expertise des équipes et des trajectoires professionnelles	76
6.4	Une attention particulière portée à la santé et à la sécurité des collaborateurs	80
6.6	Complément d'information	81
7.	RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DES ACTIVITÉS DE LECTRA	82
7.1	Le tri et la revalorisation des déchets	82
7.2	La réduction de la consommation d'eau	84
	L'efficacité énergétique	
7.4	La réduction des émissions de CO ₂	85
8.	UN PROGRAMME DÉDIÉ AUX GÉNÉRATIONS FUTURES	87
9.	INFORMATIONS RELATIVES À LA TAXONOMIE VERTE	87
9.1	Application de la réglementation sur la Taxonomie verte	87
9.2	Part du chiffre d'affaires élligible	88
9.3	Part des Capex et Opex éligibles	88
9.4	Tableau de synthèse	91
10.	RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA VÉRIFICATION DE LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	

Déclaration de performance extra-financière

Le mot du Président-Directeur général

Chez Lectra, nous nous engageons

1973-2023. Cinquante ans que nous existons, cinquante ans que nous évoluons sans cesse au plus près des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux. Dans nos pratiques comme dans toutes nos activités, nous avons toujours souhaité être un acteur économique responsable.

Cette volonté s'est traduite par un respect sans faille des normes éthiques, une amélioration continue de nos offres en faveur de l'environnement, et une attention particulière portée au bien-être de nos collaborateurs.

Aujourd'hui, nous avons décidé d'aller plus loin.

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

Nous nous engageons à...

Respecter les normes éthiques les plus strictes

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

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

Chez Lectra, le respect de l'ensemble des normes éthiques les plus exigeantes n'est pas négociable et nous n'avons jamais fait l'objet de plainte dans ce domaine. Nous avons développé et mis en place un Code de déontologie visant à lutter contre la corruption et le trafic d'influence. Nous formons également chaque année l'ensemble de nos collaborateurs à l'éthique professionnelle, en leur demandant de suivre un cours en e-learning.

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

Nous possédons notre propre Charte des achats responsables depuis 2011, et avons signé celle du Conseil National des Achats en 2021. Nous publierons une nouvelle charte, encore plus exigeante en 2023. En vertu de ces chartes, Lectra et ses fournisseurs sont responsables de leurs actes ainsi que de ceux de leurs propres fournisseurs y compris sur des critères éthiques : procédures respectueuses de l'environnement et des normes sociales, respect des règles de sécurité, des droits de l'homme et du droit du travail.

En 2021, 88 % des fournisseurs industriels de Lectra, hors Gerber, avaient signé la charte.

Dès 2023, nous allons faire signer notre nouvelle charte aux fournisseurs industriels de Lectra et étendre son application aux fournisseurs industriels de Gerber. Nous nous fixons comme objectif de retrouver en 2025 un niveau équivalent d'adoption à celui de 2021 sur la base totale de nos fournisseurs industriels.

Nous nous engageons à...

Concevoir des offres éco-responsables

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

3. Nous nous engageons à éco-concevoir nos offres.

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

Chaque nouvelle génération d'équipements apporte une performance améliorée tout en réduisant l'impact environnemental. Nos équipes de recherche répondent à des points d'attention multiples, tels que la réduction de la consommation d'énergie ou l'optimisation du poids et des dimensions.

Nous sommes la seule entreprise de notre secteur à disposer de trois sites de fabrication, en Chine, aux États-Unis et en France, qui nous permettront de fabriquer progressivement une majorité de solutions localement. Les équipements sont coconçus autant que possible avec des fournisseurs locaux. Aujourd'hui, 95 % de nos composants pour le site de production de Cestas (France) proviennent de fournisseurs européens.

Nous accordons également une attention toute particulière à la phase de transport. Pour réduire nos émissions de CO₂, nous regroupons nos livraisons, sélectionnons les itinéraires les plus sobres en carbone et privilégions le transport maritime.

En 2023-2025, nous allons plus loin

Nous allons systématiser cette approche écoresponsable en définissant des critères et des objectifs du premier au dernier composant pour la totalité du cycle de vie du produit, jusqu'à son recyclage en fin de vie.

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

Nos solutions dédiées à la conception, au développement, à la collaboration et à la planification de la production permettent de réduire considérablement les prototypes physiques et facilitent la collaboration à distance. Elles contribuent ainsi à limiter significativement les transports et déplacements.

Avec leurs scanners intégrés, leurs capteurs d'images à la pointe de la technologie et leurs consommables longue durée, nos salles de coupe sont concues pour optimiser la consommation matière et réduire les déchets.

Par ailleurs, maintenance préventive, espacement

des révisions et intervention à distance sont autant de sujets que nous renforçons, année après année depuis 2007, réduisant les déplacements et l'utilisation de pièces de rechange.

En 2023-2025, nous allons plus loin

Afin de garantir un pilotage responsable de la salle de coupe, nous développerons des tableaux de bord et des services incluant des critères environnementaux.

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

Nous développons des équipements dotés de systèmes de sécurité très performants, afin de garantir la sécurité des opérateurs. Depuis 2018, nos nouveaux découpeurs intègrent par exemple un nouveau système de détection des mouvements, qui arrête instantanément la coupe en cas de comportement risqué de l'utilisateur.

De plus, nous nous attachons à rendre nos équipements accessibles pour tout type d'utilisateur. Cela se traduit par un travail sur l'ergonomie et la facilité de manipulation avec à titre d'exemple, une découpe du cuir non pénible et sans fatigue.

Nous nous engageons à...

Favoriser une culture de travail inclusive, plurielle et stimulante

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

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

Les équipes de Lectra sont composées de 67 nationalités différentes, intégrant de fait des personnes de toutes les origines et de toutes les minorités. L'égalité entre les femmes et les hommes est une valeur fortement ancrée de Lectra. Elle se concrétise notamment par un résultat de 98/100 à l'Index d'égalité professionnelle applicable en France.

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

Depuis 2021, nous donnons la parole à l'ensemble des collaborateurs du Groupe par la mise en place d'enquêtes de satisfaction du personnel. Ils peuvent ainsi s'impliquer dans la définition et l'amélioration de leur cadre de travail. En 2022, l'enquête interne d'engagement a recueilli un très fort taux de participation de 81 %. Au terme de cette enquête, les équipes ont élaboré et mis en œuvre des plans d'actions contribuant à l'engagement de chacun.

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

Nous veillons à ce que le travail quotidien de nos équipes soit productif et se réalise dans un cadre adapté, dans les bureaux, sur les sites de production, comme en télétravail. Notre objectif est non seulement de permettre une qualité de vie au travail, mais une qualité de vie tout court, avec le meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle. À titre d'illustration, un accord de télétravail a été mis en place en 2022 en France et dans plusieurs autres pays.

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

Nous favorisons chaque fois que cela est possible la promotion interne et préparons nos collaborateurs à leurs nouvelles responsabilités.

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

Nos équipes Lectra Academy, Sales Effectiveness et Customer Success Enablement ont conçu avec soin toute une série de programmes dédiés à nos collaborateurs, incluant notamment des sessions d'intégration comme le Lectra Together et des ateliers de formation de haut niveau consacrés à notre offre

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

Nous mettons tout en œuvre pour garantir des conditions de travail saines, sûres et agréables aux collaborateurs et notamment ceux évoluant dans des environnements techniques comme le sont les sites de production ou les laboratoires de recherche et développement. En ce sens, nous organisons des audits réguliers réalisés par des ingénieurs spécialisés dans la sécurité.

En 2023-2025, nous allons plus loin

Les enquêtes favorisent les échanges avec les collaborateurs et permettent d'initier une nouvelle culture fondée sur l'écoute, la construction collaborative, et l'amélioration continue. Sur cette base, la Direction des ressources humaines élabore une politique ressources humaines formalisant nos engagements ainsi que les plans d'actions qui permettront de disposer d'un cadre clair pour tous les managers.

Nous nous engageons à...

Réduire l'empreinte environnementale de nos activités

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

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

Au fur et à mesure des années, nous avons mis en place un certain nombre d'initiatives pour devenir un acteur exemplaire sur les sujets environnementaux : pilotage des activités cadré par un système de management de l'environnement, réduction des émissions de gaz à effet de serre, réduction de la consommation d'énergie et d'eau, diminution et revalorisation des déchets, limitation du plastique à usage unique dans nos opérations logistiques, politique de déplacement des collaborateurs plus vertueuse.

Dès 2023, nous appliquerons les mêmes standards à notre site industriel aux États-Unis, et dans la très grande majorité de nos bureaux dans le

Nous nous engageons à...

Accompagner les générations futures

Nous contribuons à la formation de la prochaine génération de professionnels de la mode.

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

Depuis plus de 30 ans, nous partageons nos connaissances et notre expertise avec plus de 800 écoles et universités à travers le monde, en leur fournissant des logiciels et en accompagnant le corps professoral pour la formation des étudiants. Nous aidons également les créateurs de demain à se faire connaître auprès des professionnels de l'industrie en leur permettant, par exemple, d'organiser des concours ou des défilés avec des écoles de design.

Au cours des trois prochaines années, la durabilité, la responsabilité sociétale et la transparence joueront un rôle encore plus central dans notre stratégie globale. Dès 2023, nous allons décrire en détail nos politiques et mettre en place de nombreux indicateurs pour mieux mesurer l'impact de nos plans d'action.

1. À propos de cette DPEF

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

Le cabinet PricewaterhouseCoopers, accrédité par le Comité français d'accréditation (COFRAC), a été mandaté par la Société comme Organisme Tiers Indépendant (OTI) pour procéder à la vérification de ces informations pour les exercices 2020, 2021 et 2022.

1.1 Gouvernance

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

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

Un responsable RSE coordonne les différents chantiers placés sous la responsabilité d'équipes multidisciplinaires, composées de membres de la Direction industrielle, de la Direction financière, de la Direction juridique, de la Direction des ressources humaines, de la Direction de la stratégie et du Facility management.

Dès 2023, des objectifs RSE seront fixés à chaque membre du Comité exécutif et intégrés aux plans d'actions de toutes les équipes Lectra.

La présente DPEF a été examinée par le Comité RSE du 23 janvier 2023, puis par le Comité d'audit du 23 février 2023, préalablement au Conseil d'administration du même jour, qui a arrêté son contenu.

1.2 Périmètre

Le périmètre du Groupe a fortement évolué en 2021, du fait notamment de l'acquisition de Gerber Technology (Gerber), un acteur majeur opérant sur les mêmes marchés, ainsi que deux acquisitions de taille plus modeste : Neteven, société française, et Gemini CAD Systems (Gemini), société roumaine.

De nationalité américaine, Gerber présentait un profil sensiblement différent d'un point de vue social, sociétal et environnemental. Détenu par un fonds d'investissement, les obligations de reporting étaient moins contraignantes, et la société ne collectait que peu de données quantifiées de nature à être incluses dans la DPEF.

Le Groupe a donc pris la décision de reporter uniquement les données disponibles sur l'exercice 2021, au cas par cas, en attendant de mettre en place les mécanismes de collecte et de suivi qui permettent de couvrir la totalité du périmètre.

En 2022, l'ensemble des données du Groupe a porté sur le périmètre complet du Groupe, à l'exception (i) des indicateurs portant sur la satisfaction client circonscrits à la marque Lectra, (ii) des taux de fréquence et gravité des accidents du travail circonscrits au site industriel de Bordeaux-Cestas (France), (iii) des indicateurs portant sur les volumes de déchets, les consommations d'énergie et d'eau. et les transports de marchandises, circonscrits aux sites industriels de Bordeaux-Cestas et Tolland (États-Unis).

1.3 Collecte des données

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

- envoi des protocoles de reporting aux filiales et aux départements dont les données ont une pertinence pour la rédaction de la DPEF;
- retour des informations et consolidation des données.

Les données 2022 sont comparées aux données des deux années précédentes, lorsqu'elles sont disponibles, afin de permettre le suivi de leur évolution.

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

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

Compte tenu de l'évolution significative de son périmètre, et de la complexité de l'environnement géopolitique, le Groupe a procédé fin 2022 à une nouvelle cartographie des risques, confiée au cabinet de conseil Protiviti. Les principaux risques sont plus amplement décrits au chapitre 3 du Rapport de gestion.

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

Par ailleurs, une cartographie des risques spécifique à la corruption a été réalisée fin 2022 par le cabinet de conseil Protiviti, avec le concours d'un avocat spécialisé et a permis d'identifier les axes d'amélioration.

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

2.1 Analyse de matérialité

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

La synthèse de cette analyse présentant les enjeux RSE les plus « matériels » se trouve dans la matrice présentée en annexe.

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

Concernant les risques liés aux droits humains, la Société avait indiqué dans la DPEF 2021 procéder à une analyse, afin d'en définir la criticité, et fixer le calendrier et les actions à mettre en place pour en assurer la maîtrise. Le Groupe a déterminé au cours des différents travaux menés en 2022 (analyse de matérialité, cartographie des risques) que ces risques étaient circonscrits à la chaîne d'approvisionnement et de sous-traitance. Ces risques sont donc considérés avec les enjeux liés aux achats responsables, en tant que sousensemble distinctement identifié. Des actions de fond ont été mises en place afin de le prendre en compte, notamment la refonte de la charte et la formation des acheteurs de Lectra (section 4.2).

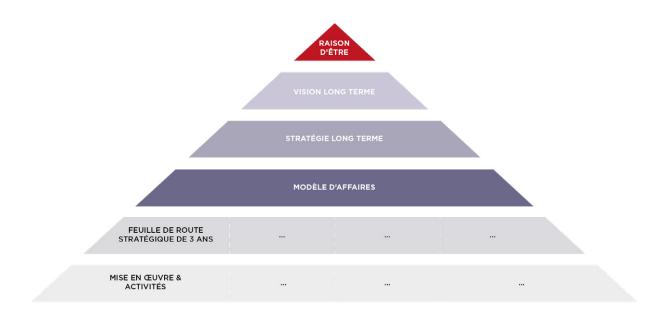
2.2 Exclusions

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

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

3. Un modèle d'affaires vertueux

Acteur majeur sur les marchés de la mode, de l'automobile et de l'ameublement, Lectra contribue au développement de l'Industrie 4.0. Depuis 50 ans, avec l'innovation inscrite dans son ADN, Lectra a toujours su faire preuve de résilience et proposer à ses clients une offre à la pointe de la technologie. Cela fait partie de sa mission d'accompagnement, portée par une vision et une stratégie à long terme, porteuse de création de valeur et d'une politique RSE engagée.



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

Les trois marchés sectoriels de Lectra sont en pleine mutation et, afin de rester compétitifs, les clients de Lectra doivent poursuivre leur transformation digitale vers la quatrième révolution industrielle. Lectra a pour objectif de les accompagner dans ce processus avec audace et passion.

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

En 2022, Lectra a formalisé cet engagement par une promesse: « Pushing boundaries together to unlock your potential(1) ».

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

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

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

⁽¹⁾ Repousser les limites ensemble pour libérer votre potentiel

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

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

En 2017, Lectra a lancé sa stratégie Lectra 4.0, avec pour ambition de devenir un acteur incontournable de l'Industrie 4.0 sur ses marchés d'ici 2030.

Cette stratégie s'est appuvée jusqu'à fin 2022 sur quatre piliers - positionnement premium, concentration de l'activité sur trois marchés stratégiques, intégration des clients au cœur des activités du Groupe et mise sur le marché progressive de nouveaux services 4.0 - qui sont même plus pertinents qu'auparavant.

Pour soutenir cette ambition, le Groupe met en place tous les trois ans des feuilles de routes stratégiques. La première feuille de route stratégique (2017-2019) consistant à poser les fondations de cette stratégie Lectra 4.0, notamment en proposant des offres pour l'Industrie 4.0, s'est achevée avec succès. La deuxième feuille de route stratégique, dont l'objectif était de saisir tout le potentiel des nouvelles offres pour l'Industrie 4.0, tout en assurant une croissance durable et rentable vient de s'achever, également avec succès.

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

En 2023, Lectra rajoute un cinquième pilier à sa stratégie, « une politique RSE engagée », décliné dans son modèle d'affaires et dans les initiatives stratégiques de l'ensemble des équipes.

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

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

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

- un capital humain riche de 67 nationalités et plus de 2 500 collaborateurs ;
- un capital technologique fondé sur une politique de propriété intellectuelle forte, 30 familles de brevets, 83 marques et deux centres dédiés à l'innovation ;
- la durabilité au cœur de ses réflexions, aussi bien pour le développement de ses offres, que pour la gestion des sites du Groupe ;
- une gouvernance bien établie, construite autour de cinq Comités spécialisés.

Par ailleurs, le Groupe dispose de fondamentaux financiers particulièrement solides (cf. chapitre 1 du Rapport de gestion). En particulier :

- les capitaux propres au 31 décembre 2022 s'élèvent à plus de 450 millions d'euros, pour un endettement net proche de zéro ;
- près de 90 % des frais généraux fixes, y compris les dépenses de R&D, passées en totalité en charges de l'année sont couverts par la marge dégagée par l'activité récurrente ;
- le Groupe est géré avec un besoin en fonds de roulement négatif depuis de nombreuses années;
- le Groupe dégage chaque année un cashflow libre significatif, en moyenne supérieur au résultat net, qui lui permet de financer de nouvelles acquisitions.

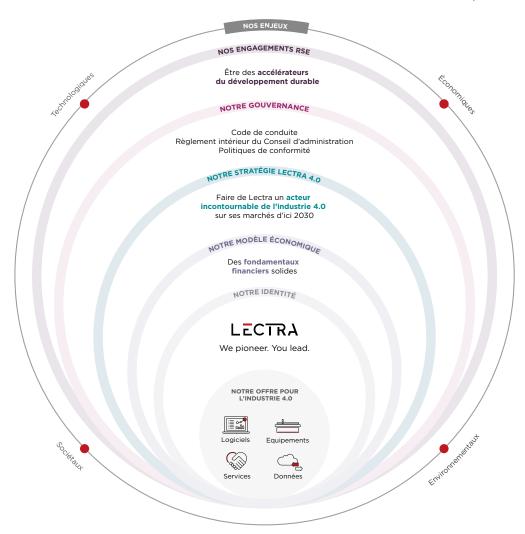
Cette situation permet à Lectra de mettre en place une stratégie de long terme et de garder le cap, indépendamment des aléas conjoncturels, un avantage certain dans le contexte géopolitique et macroéconomique d'aujourd'hui.

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

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

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





NOS ENGAGEMENTS RSE

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

NOTRE GOUVERNANCE

CONSEIL D'ADMINISTRATION:

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

NOTRE STRATÉGIE LECTRA 4.0

CINQ PILIERS:

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

NOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE

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

NOTRE IDENTITÉ

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

Domaines d'action

Engagement

Ressources et mise en œuvre

Résultats obtenus (dont KPI)

En rouge, les indicateurs-clés.

Objectifs 2023-2025

Des normes éthiques les plus strictes

Une éthique des affaires sans compromis

- Code de déontologie visant à lutter contre la corruption et le trafic d'influence
- Formation chaque année de l'ensemble de nos collaborateurs à l'éthique professionnelle, via un parcours en e-learning
- Encadrement des contrats commerciaux

- Zéro plainte pour non respect des normes éthique depuis 1973.
- Une seule alerte en 2022 n'ayant donné lieu à aucune plainte
- Maintien du niveau d'excellence concernant l'éthique des affaires

Une politique d'approvisionnement responsable

- Prise en compte dans les relations avec les fournisseurs industriels de leur niveau de responsabilité sociale, sociétale et environnementale
- Charte Lectra des achats responsables depuis 2011
- Signature de la charte du Conseil national des achats en 2021
- Les activités industrielles du Groupe reposent sur un maillage international de plus de 750 fournisseurs industriels, majoritairement dans les pays des sites de production, ou des pays proches
- Formation des acheteurs de Lectra

- 98 % des achats industriels de Lectra, hors Gerber, couverts par la charte des achats responsables
- -> Déploiement d'une nouvelle charte des achats responsables, dès 2023, avec extension de l'application de la charte aux sous-traitants de Gerber. Objectif 2025 : passer de 54 % à 90 % de signature sur la base totale des fournisseurs industriels

Des offres éco-responsables

Des offres éco-conçues

- Durabilité au cœur des réflexions, dès la phase de développement des solutions
- Plus de 10 % du chiffre d'affaires investi en recherche et développement chaque année, avec le soutien de près de 550 collaborateurs (incluant les collaborateurs extérieurs)
- Fort capital technologique : 83 marques, 30 familles de brevets, deux centres d'innovation, un data center mondial sécurisé
- Seule entreprise du secteur avec trois sites de fabrication : Chine. États-Unis. France. Fabrication progressive d'une majorité de solutions localement
- Transport optimisé : équipements monoblocs, regroupement des livraisons, sélections des itinéraires les plus sobres en émission de carbone, transport maritime privilégié
- Équipements co-conçus avec des fournisseurs locaux
- Analyse de cycle de vie afin d'évaluer les impacts environnementaux
- Formation des équipes

- Tous les programmes de R&D lancés depuis 2021 pour les équipements font l'objet d'une démarche d'écoconception
- Think tank réunissant des clients fortement impliqués dans la RSE et la traçabilité
- Optimisation de l'efficacité énergétique des équipements
- Amélioration des processus d'éco-conception des équipements
- -> Extension de l'éco-conception aux offres logicielles
- Mesure du pourcentage des ventes de produits éco-conçus

Des produits et des services qui participent à réduire l'impact environnemental des entreprises

- Solutions dédiées à la conception, au développement, à la collaboration et à la planification de la production : réduction considérable des prototypes physiques et facilitation de la collaboration à distance
- Équipements de coupe dotés de scanners intégrés, de capteurs d'images et de consommables longue durée
- Maintenance préventive avec un espacement des révisions
- Interventions à distance favorisées
- Amélioration continue des équipements pour réduire les déchets
- Réduction de l'utilisation de consommables
- Développement des offres de production à la demande permettant de fabriquer après réception des commandes
- Développement des logiciels dans le cloud réduisant les besoins de serveurs informatiques

- Optimisation de la consommation
- 86% des opérations de maintenance effectuées à distance pour Lectra et 46 % pour Gerber
- Plus de 7 600 équipements de découpe compatibles Industrie 4.0 dans le monde entier, connectés et pilotés à distance
- -> Développement de tableaux de bord et de services incluant des critères environnementaux pour garantir un pilotage responsable de la salle de coupe
- -> Intégration dans les processus de services de l'accompagnement systématique des clients pour réduire leur impact environnemental

Des offres sûres, accessibles et simples à utiliser

- Développement d'équipements dotés de systèmes de sécurité très performants, au-delà des normes en vigueur
- Depuis 2018, les nouveaux découpeurs intègrent un radar de détection des mouvements, qui arrête instantanément la coupe en cas de comportement à risque de l'utilisateur
- Formation des opérateurs et audits préventifs réguliers
- Équipements accessibles à tout type d'utilisateur grâce à un travail sur l'ergonomie et la facilité d'utilisation des logiciels de pilotage
- Déploiement international de l'organisation Customer Success : six centres d'accueil et 12 centres d'expertise

- Amélioration de la sécurité des opérateurs sur les sites de production des clients
- Réduction de la pénibilité du poste de travail de découpe
- 19% des découpeurs tissus de marque Lectra vendus avec radar de détection des mouvements
- Taux de satisfaction client (CSAT) 83 %
- Score de recommandation (NPS) 57

- Maintien du leadership sur la sécurité
- → Maintien du taux de satisfaction des clients au-dessus de 80 %
- → Maintien du score de recommandation au-dessus de 60

Domaines d'action

Engagement

Ressources et mise en œuvre

Résultats obtenus (dont KPI)

En rouge, les indicateurs-clés.

Objectifs 2023-2025

Une culture de travail inclusive, plurielle et stimulante

Les mêmes opportunités à chacun et une tolérance zéro en matière de discrimination et de harcèlement

- L'égalité entre les femmes et les hommes est une valeur fortement ancrée
- Accord avec les partenaires sociaux et/ou plan d'actions **égalité entre les femmes** et les hommes
- Plan d'actions mixité des instances dirigeantes
- Respect des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) et des droits de l'homme
- 2 500 collaborateurs issus de 67 nationalités différentes

\longrightarrow	71 % de réponse positive à la question
	« Respect de la diversité et de la
	différence » de l'enquête interne
	d'engagement

- -> 24 % de représentativité des femmes au sein des instances dirigeantes du Groupe
- Résultat de 98/100 à l'index d'égalité femmes-hommes applicable en France

Forte culture d'ouverture aux autres

→ Plans internes de formation

d'alerte

Mise en place d'une procédure

Mise en place d'un code de conduite

Un environnement de travail propice à l'engagement des collaborateurs

- Implication de l'ensemble des collaborateurs dans la définition et l'amélioration de leur cadre de travail via des enquêtes de satisfaction
- Association des collaborateurs à la réussite de l'entreprise dès leur premier jour chez Lectra
- Système de rétribution variable et d'association au capital
- Reconnaissance des succès
- Cadre de travail stimulant
- Missions valorisantes
- Soutien à la mobilité interne

- En 2022, l'enquête Your Voice a recueilli un très fort taux de participation de 81 %
- Au terme de cette enquête, les équipes ont élaboré et mis en œuvre des plans d'actions contribuant à l'engagement de chacun
- → Enquête Your Voice : taux d'engagement des équipes : 64 %.
- —> 19 % de postes ouverts couverts par mobilité interne
- Seulement 9 % des départs à l'initiative des collaborateurs sous contrat à durée indéterminée

- --> Amélioration de l'environnement de travail, au travers d'un plan d'action global et de plans d'actions propres à chaque équipe
- --> Redéfinition de la « Marque employeur »

Un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée

- Attention très forte à la qualité de vie des collaborateurs au travail et à la qualité de vie tout court, avec un meilleur équilibre vie privée/professionnelle
- Promotion des contrats à plein temps, sauf en cas de demande des collaborateurs
- Engagement de non-recours au travail de nuit
- Organisation consensuelle de la mise en place de deux équipes successives à l'atelier de fabrication
- Organisation du recours au télétravail régulier

- -> 62 % de réponse positive à la question « Équilibre entre vie professionnelle et privée » de l'enquête Your Voice
- Cadre adapté, dans les bureaux, sur les sites de production, comme en télétravail favorisant le travail productif des collaborateurs
- Nouvel accord de télétravail en France
- Accord de télétravail en Espagne, ainsi que pour Retviews Roumanie

- --> Revue de la politique de télétravail pour l'adapter à chaque métier
- Mise en place des mesures assurant le droit à la déconnexion

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

- Promotion interne favorisée et préparation des collaborateurs à leurs nouvelles responsabilités
- Formation des collaborateurs au développement de leurs connaissances et savoir-faire, encourageant leur évolution au sein de l'entreprise
- Budget Formation de 3,2 millions d'euros
- Retour d'expérience en continu dans le suivi de la performance individuelle
- Intégration des nouveaux collaborateurs et développement de la formation
- Déploiement mondial d'un système de cooptation
- Politique de recrutement ambitieuse

- 19 % de promotion interne sur le nombre de postes ouverts au recrutement.
- 92 % de l'effectif ayant suivi au moins une formation au cours de l'année
- Programme d'intégration à Cestas (France) et en digital, le Lectra Together, ouvert à chaque nouveau collaborateur du Groupe
- Parcours de formation dédiés aux métiers de la vente et du customer success créés par les équipes sales effectiveness et customer success enablement
- 35 922 heures de formation dispensées

-> Amélioration continue et renfort des plans de formation des équipes pour leur permettre de maîtriser les technologies de l'Industrie 4.0

Domaines d'action

Engagement

Ressources et mise en œuvre

Résultats obtenus (dont KPI)

En rouge, les indicateurs-clés.

La santé et la sécurité de nos collaborateurs garanties

- Forte attention à l'aménagement des sites et audits réguliers des environnements techniques (sites de production, laboratoires de recherche et développement) réalisés par des ingénieurs spécialisés dans la sécurité
- Amélioration des conditions de travail (travaux de rénovation sur les sites industriels de Bordeaux-Cestas (France) et de Tolland (États-Unis))
- Enquêtes collaborateurs favorisant les échanges et permettant d'initier une nouvelle culture fondée sur l'écoute, la construction collaborative et l'amélioration continue

- Conditions de travail saines, sûres et agréables pour les collaborateurs et notamment ceux évoluant dans des environnements techniques
- Politique ressources humaines élaborée sur la base des résultats des enquêtes collaborateurs
- Formalisation des engagements et plans d'actions pour donner un cadre clair à tous les managers
- Taux de fréquence et de gravité de 8,57 accidents par million d'heures travaillées et 0,36 journée d'incapacité temporaire de travail par milliers d'heures de travail sur les sites industriels, respectivement 2,5 et 4 fois inférieurs aux moyennes nationales publiées sur le site Ameli (www.risquesprofessionnels.ameli.fr)

Une réduction de l'impact environnemental

Un modèle industriel vertueux et résilient

- Engagement et actions au quotidien pour limiter l'impact environnemental des activités, y compris pour les nouvelles sociétés acquises
- Pilotage des activités cadré par un système de management de l'environnement
- Limitation du plastique à usage unique dans nos opérations logistiques

■ Amélioration de l'efficacité énergétique des sites industriels du Groupe

■ Politique de déplacement des collaborateurs plus vertueuse

- 75 % des déchets recyclés.
- Émissions CO, (scopes 1 et 2) 4893 t.CO,-eq
- Notations 2022 : 1er sur le critère environnemental du palmarès Le Point - Statista 2023 des sociétés les plus vertueuses en matière d'ESG (environnement, social, gouvernance)

les périmètres les plus impactants

Un accompagnement des générations futures

Une contribution à la formation de la prochaine génération de professionnels de la mode

- Partage de connaissances et d'expertise et mise à disposition de nos solutions pour aider les générations futures à développer leurs compétences professionnelles et leur employabilité
- Plus de 100 000 licences gratuites attribuées à des écoles du monde entier
- Accompagnement du corps professoral pour la formation des étudiants

- Soutien apporté à près de 2 000 écoles et universités partenaires et fourniture de logiciels
- Aide des jeunes créateurs à se faire connaître auprès des professionnels de l'industrie au travers notamment de concours ou de défilés avec des écoles de design
- → Mise en place d'un programme d'accompagnement des étudiants dans les écoles de mode et pendant les premières années de leur vie professionnelle

3.6 La reconnaissance des spécialistes de la notation extra-financière

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

Suite aux évaluations réalisées au cours des derniers exercices, les résultats de Lectra sont les suivants :

	2022	2021	Score précédent
Ecovadis	55/100 Médaille de Bronze	44/100	42/100
Gaïa Rating	72/100 Niveau Or	65/100	64/100

4. Des normes éthiques les plus strictes

Lectra place depuis toujours l'éthique et le respect des valeurs telles que l'intégrité, la probité et la transparence au cœur de la conduite de ses affaires.

Le Groupe a développé au fil des années une culture forte fondée sur la loyauté des pratiques et le respect de valeurs fondamentales dans ses interactions avec chacune de ses parties prenantes.

Le Groupe a déterminé au cours des différents travaux menés en 2022 (analyse de matérialité, cartographie des risques) que ces risques étaient circonscrits à la chaîne d'approvisionnement de niveau 2 et 3 de Gerber en Chine, et qu'ils étaient relativement faibles. Des actions ont été mises en place afin de le prendre en compte, notamment la refonte de la Charte des achats responsables et la formation des acheteurs de Lectra.

4.1 Une éthique des affaires sans compromis

Lectra est une entreprise déterminée dans ses convictions et consciente de la confiance que lui accordent ses clients depuis des décennies, comme de l'impact négatif sur son image qu'un manquement à l'éthique pourrait avoir. Et ce, d'autant qu'une partie des activités du Groupe est réalisée dans des pays identifiés par l'organisation non-gouvernementale Transparency International comme étant à risque.

De ce fait, le Groupe a mis en place depuis 2018 un dispositif anti-corruption robuste. L'engagement de Lectra en matière d'éthique des affaires est formalisé notamment à travers ses trois outils anti-corruption : le Code de conduite, le Dispositif d'alerte interne et le Programme annuel de communication interne et de formation à l'éthique des affaires.

Ces outils ont été élaborés en parallèle d'une cartographie des risques spécifique à la corruption (présentée en annexe), réalisée par un prestataire externe. Celle-ci a été revue par le cabinet de conseil Protiviti avec le concours d'un avocat spécialisé fin 2022 et a permis d'identifier les axes d'amélioration.

4.1.1. Code de conduite

Le Code de conduite, préfacé par le Président-Directeur général, formalise la politique du Groupe en matière de lutte contre la corruption et le trafic d'influence. Il interdit notamment aux collaborateurs de Lectra d'employer les fonds ou les actifs du Groupe pour verser des pots-de-vin, commissions occultes ou effectuer des paiements de même nature susceptibles de profiter à des tiers et d'échanger des cadeaux ou des invitations pour favoriser ou influencer une décision émanant d'un client, partenaire, fournisseur ou d'un collaborateur du Groupe.

Le Code de conduite regroupe des informations sur la mise en œuvre de cette politique, ainsi que des exemples de mise en situation pour servir de référence à chaque collaborateur et guider son comportement et ses interactions dans le cadre de ses activités. Il précise également la procédure d'alerte interne et ses modalités de mise en œuvre.

4.1.2. Dispositif d'alerte interne

Le Dispositif d'alerte interne répond à l'exigence faite aux entreprises de permettre à tout collaborateur de dénoncer des faits illicites.

Son périmètre excède celui de la lutte contre la corruption et le trafic d'influence pour inclure tout comportement ou situation contraire aux dispositions du Code de conduite, tout crime ou délit, toute violation grave et manifeste d'un engagement international régulièrement ratifié ou approuvé par la France, d'un acte unilatéral d'une organisation internationale pris sur le fondement d'un tel engagement, de la loi ou du règlement et toute menace ou préjudice grave pour l'intérêt

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

Un comité regroupant le Président-Directeur général, le Directeur général adjoint, le Compliance Officer et, selon la nature de l'alerte, le membre du Comité exécutif dont le signalement relève, 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.

Une seule alerte est remontée sur l'exercice. Tout comme les années précédentes, 2022 n'a donné lieu à aucune plainte.

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

Afin d'assurer un déploiement efficace de ce programme, Lectra a mis en place une section dédiée dans l'Intranet du Groupe regroupant l'intégralité des documents, notamment le

Code de conduite, la procédure d'alerte et des informations pratiques, ainsi qu'un module de formation en ligne au caractère obligatoire, permettant d'évaluer, au terme d'un test, la bonne compréhension de l'éthique des affaires.

Ce module de formation a pour principaux objectifs pédagogiques de repérer en quoi consiste la corruption et le trafic d'influence, de connaître les sanctions que la corruption peut engendrer et les obligations en tant que collaborateur, de savoir comment exprimer ses préoccupations ou signaler des situations à risque et de reconnaître et éviter le risque de corruption, puis savoir comment réagir aux risques de corruption.

1996 collaborateurs, soit 78 % de l'effectif inscrit, ont suivi une formation sur l'éthique professionnelle, organisée par le Groupe durant l'année 2022 (cf. « Part de l'effectif ayant suivi au moins une formation au cours de l'année » au chapitre 6.4.4).

4.1.4. Encadrement des contrats commerciaux

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

Enfin, en 2020-2022, le Groupe a redéfini ses relations contractuelles avec une grande majorité de son réseau d'agents, afin notamment d'harmoniser et renforcer ses exigences en matière d'éthique, et d'homogénéiser ses pratiques sur le périmètre du Groupe quels que soient les territoires concernés.

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

4.2 Une politique d'approvisionnement responsable

Lectra s'appuie sur un réseau de fournisseurs industriels qui jouent un rôle essentiel dans l'activité du Groupe.

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

Une défaillance dans les achats de Lectra induirait un risque pouvant affecter la réputation du Groupe.

Les activités d'achats de Lectra sont pilotées par des équipes spécialisées et des processus formalisés qui garantissent un haut niveau de performance globale, du sourcing des produits ou services jusqu'à leur livraison.

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

Cette charte est partagée et validée entre les parties tandis que des indicateurs et des évaluations régulières permettent de s'assurer de la bonne application des engagements. En parallèle, des plans d'amélioration continue sont établis de manière à faire progresser les relations d'affaires.

En 2021, le Groupe a encore accéléré ses démarches et engagé plusieurs actions de fond :

- accompagnement par un expert en amélioration continue des fournisseurs dans leurs démarches de progrès sur les sujets RSE;
- mise en place d'un indicateur RSE dans le nouvel outil SRM (Supplier Relationship Management) de pilotage de la relation fournisseur;
- formation de 80 % des équipes achats aux achats responsables.

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

Le Groupe a également demandé à ses fournisseurs industriels de souscrire aux principes de prohibition du travail illégal, forcé ou de celui des enfants et de veiller au respect des droits humains et des dispositions légales applicables en matière de salaire minimum, d'hygiène, de santé et de sécurité.

Le Groupe a donc établi fin 2022 une nouvelle charte des achats responsables (la Nouvelle Charte des achats responsables), qu'elle entend faire signer progressivement dès 2023 par l'ensemble de ses fournisseurs industriels.

Le Groupe promeut des partenariats industriels proches de son site de production de Bordeaux-Cestas (France) afin de réduire son empreinte carbone tout en s'appuyant sur des partenaires conformes à des réglementations

environnementales et sociales communes lui donnant la garantie d'un haut niveau de performance et d'intégrité.

Depuis août 2022, le Groupe a repris la fabrication en direct des produits de marque Gerber, précédemment sous-traitée aux États-Unis (20 % des ventes d'équipements), sur le site de Tolland, Connecticut, aux États-Unis, avec une politique d'approvisionnement auprès de fournisseurs en grande majorité américains.

Sa production en Chine est sous-traitée au groupe néerlandais VDL.

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

Objectifs 2023-2025 : déployer la Nouvelle Charte des achats responsables auprès de tous les fournisseurs industriels du Groupe

Indicateurs de suivi

Pourcentage des achats industriels couverts par la Charte des achats responsables (en %)	2022	2021	2020
Pourcentage marque Lectra	98 %	88%	na
Groupe*	54%	na	na

^(*) Pour la première fois en 2022, la mesure est réalisée sur l'ensemble du périmètre du Groupe Lectra, afin de permettre le suivi de cet indicateur en 2023, et prendre en compte la fabrication sur le site de Tolland (États-Unis) en plus de Bordeaux-Cestas (France).

5. Des offres éco-responsables

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

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

5.1 Une éco-conception des produits

Depuis de nombreuses années, Lectra oriente ses travaux de recherche et développement (R&D) en considérant le cycle de vie complet de ses équipements de découpe : conception, fabrication, utilisation et fin de vie.

L'ensemble des ingénieurs du bureau d'études conçoivent des innovations fonctionnelles en rupture par rapport aux pratiques du marché et déposent plusieurs brevets chaque année. Les performances des nouveaux équipements sur chacune des dimensions du cycle de vie sont mesurées et améliorées à chaque nouvelle génération.

La mise en œuvre d'une approche structurée d'éco-conception des équipements Lectra permet de continuer à améliorer la proposition d'efficience pour les clients, tout en améliorant le bilan environnemental de ces solutions. La base de cette approche d'éco-conception est la réalisation d'un état des lieux complet et quantifié, sur l'ensemble du cycle de vie de l'offre, permettant d'identifier les axes de progrès majeurs.

En 2021, Lectra a réalisé un diagnostic d'écoconception avec le support du cabinet conseil spécialisé Apesa et le soutien de l'Agence Française de transition écologique (ADEME) de manière à quantifier l'ensemble des impacts environnementaux de ses solutions tout au long de leur vie, identifier les leviers et actions d'écoconception les plus significatifs et mettre en œuvre des actions de réductions des répercussions environnementales. Outre la formation élargie des équipes de Lectra à l'éco-conception, les travaux ont consisté à analyser le cycle de vie complet des Vector, les équipements les plus vendus.

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

- cadrage des objectifs et du champ de l'étude avec notamment la définition de l'unité fonctionnelle : « Découper des patrons de tissu textile, 8 h par jour pendant 12 ans, à l'aide d'une tête de découpe à lame vibrante »;
- collecte des données pour établir l'inventaire du cycle de vie de l'équipement étudié, c'està-dire l'ensemble des flux élémentaires que l'équipement échange avec l'environnement ;
- modélisation des données et évaluation de l'inventaire du cycle de vie ;
- interprétation et restitution des résultats permettant de quantifier l'incidence environnementale grâce à des indicateurs de flux et d'impact potentiels sur l'air, l'eau et les

À l'issue de ces études, des premières pistes d'amélioration de la qualité écologique des équipements de Lectra ont été mises en évidence et ont permis d'alimenter une stratégie globale d'éco-conception, visant à limiter l'impact environnemental des équipements Lectra sur l'ensemble de leur cycle de vie. Ces travaux ont également confirmé les priorités données depuis toujours par Lectra à la réduction de la consommation de matière et la consommation énergétique de ses équipements. Ces deux actions contribuent pleinement à la réduction des déchets et des émissions de Gaz à effet de Serre (GES) des clients du Groupe.

Tous les programmes de R&D relatifs aux équipements lancés à compter de 2022 intègrent ces règles d'éco-conception et les premiers produits bénéficiant de cette démarche seront commercialisés en 2023-2025.

Une démarche similaire sera entreprise en 2023 sur les logiciels, notamment pour optimiser les ressources cloud.

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

À cet effet, le Groupe mettra en place dès 2023 un indicateur permettant de mesurer la part des programmes éco-conçus dans le chiffre d'affaires équipements, une fois mis sur le marché, sur base de la définition suivante :

- intention initiale délibérée de réduction de l'impact environnemental (« design for sustainability / design to green ») sur l'ensemble du cycle de vie, de la conception à la fin de vie ;
- couverture des principaux effets définis par l'analyse de cycle de vie (a. consommation matière ; b. consommables ; c. consommation d'énergie ; d. allègement du châssis et des composants);
- rédaction d'une fiche d'éco-conception pour chaque équipement.

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

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

L'ensemble des offres Lectra contribue à optimiser les consommations de matière de ses clients.

Lors de la phase de conception, les offres logicielles de Lectra permettent à ses clients de concevoir des produits en optimisant l'utilisation de matières premières et en réduisant le nombre de prototypes, mais également d'optimiser la chaîne logistique et de réduire ainsi la destruction des invendus.

Les conceptions d'équipements s'appuient sur un guide de bonnes pratiques d'éco-conception et visent notamment à réduire les prélèvements de matières premières en favorisant l'emploi de matériaux recyclés mais également en allégeant les composants de nos machines.

L'optimisation de la consommation de matières par ses clients est un élément central des offres de production de Lectra. Lectra développe ainsi des équipements toujours plus performants avec, plus spécifiquement, des algorithmes logiciels qui organisent le placement des pièces à découper et améliorent continuellement le taux d'utilisation de matières. Les systèmes de guidage des lames, de plus en plus intelligents, permettent de faire des découpes bord à bord pour réduire les chutes de matériaux. Enfin, pour les peaux, des systèmes optiques analysent la qualité du cuir pour limiter le nombre de pièces perdues en raison de défauts d'aspect.

Les équipements de Lectra intègrent les contraintes de la règlementation REACH (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals) et de celle relative aux minerais provenant de zones de conflit.

Lectra améliore en permanence ses équipements

pour limiter leurs besoins en consommables. Par exemple, Virga coupe directement le tissu, sans besoin de consommables plastiques et papier tels qu'utilisés par les précédentes générations. En outre, ses lames de découpe ont une durée de vie plusieurs fois supérieure à celles des lames antérieures.

Par ailleurs, Lectra travaille continuellement à renforcer la fiabilité de ses équipements, tout en assurant leur maintenabilité sur des durées de dix à vingt ans et allongeant les intervalles de remplacement de pièces d'usure.

Lectra va plus loin avec ses offres de production à la demande, qui s'appuient sur la nouvelle génération de découpeurs Virga, Fashion On Demand by Lectra et Furniture On Demand by Lectra. Les vêtements et les meubles ne sont plus fabriqués à l'avance, mais une fois achetés par les clients, réduisant les risques d'invendus et donc de déchets. Les produits peuvent facilement être personnalisés, voire réalisés sur mesure. Ces technologies de production à la demande, l'offre de Lectra la plus aboutie en matière de RSE, permettent aux marques de fabriquer uniquement les quantités nécessaires, en n'ayant pas de stock à détruire et de produire à proximité, en limitant les transports.

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

5.2.2. Réduction des émissions de CO₂

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

- Lectra déploie des méthodologies de développement pour ses offres logicielles dans le cloud qui optimisent les temps de calcul et les besoins en ressources serveur et permettent de réduire l'empreinte environnementale associée;
- le plan d'optimisation des émissions de CO, inclut l'approvisionnement de la majorité des pièces auprès de fournisseurs locaux, des stocks de pièces situés dans les régions où sont implantés les clients, et une priorité aux modes de transport bas carbone tels que le maritime, le fluvial ou le ferroviaire. En 2022, les envois directs des fournisseurs aux clients pour des consommables volumineux ont été privilégiés pour éviter les transits et réduire les transports et les impacts environnementaux associés;
- les services 4.0, quant à eux, favorisent des diagnostics distanciels réduisant l'empreinte environnementale associée aux déplacements. Avec l'industrialisation des méthodes d'interventions à distance pour la quasi-totalité des opérations de support

ou de maintenance, et le développement de tutoriaux vidéo extrêmement détaillés, la majorité des interventions sont désormais menées à distance.

5.2.3. Efficacité énergétique

Lectra accompagne ses clients dans l'optimisation de l'efficacité globale de ses équipements grâce à un paramétrage optimisé et à l'usage approprié de consommables dédiés qui réduisent significativement la consommation d'énergie.

Par ailleurs, le Groupe a, depuis de nombreuses années, généralisé l'emploi de moteurs à haut rendement de classe IE3 sur les équipements, assurant des gains d'efficacité énergétique de l'ordre de 2 % par rapports aux versions IE2.

5.2.4. Sécurité

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

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

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

préventif régulier de leurs installations, intégrant l'ensemble des dispositifs de sécurité embarqués, est réalisé par les experts techniques de Lectra.

En 2022, le Groupe s'est doté d'un département de protection numérique ayant pour responsabilité la mise en place d'un plan d'action structuré, mondial, pour tout ce qui concerne les données. Il comprend l'élaboration et la mise en œuvre de mesures techniques, de bonnes pratiques et de procédures visant à sécuriser les données, les traiter selon les meilleurs standards et respecter, pour ce qui est des données personnelles, le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD).

5.2.5. Prise en compte de la responsabilité numérique

Loin d'être immatériel, le monde digital exerce une pression importante sur les ressources naturelles et représente d'ores et déjà une part importante - et en croissance exponentielle - de la consommation énergétique dans le monde.

La responsabilité numérique est un enjeu émergent, qui a vocation à prendre de l'importance à l'avenir, le Groupe a donc souhaité l'intégrer dès à présent parmi ses principaux enjeux, afin de le rendre visible, alors même que la réflexion débute sur le sujet, chez Lectra, comme chez les principaux opérateurs spécialisés.

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

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

Indicateurs de suivi

% des interventions menées à distance sur les équipements et les logiciels	2022	2021	2020
Marque Lectra	86 %	85%	84%
Marque Gerber	46%	na	na

Lectra a mis en place des actions dédiées visant à mesurer en permanence la satisfaction client au moyen d'enquêtes de satisfaction et à mettre l'innovation au cœur de son activité afin d'accompagner ses clients dans leur transformation digitale et l'optimisation de leurs processus.

	2022	2021	2019*
Net Promoter Score (marque Lectra)	57	60	44
Customer Satisfaction (marque Lectra)	83 %	84 %	81 %
Nombre de questionnaires collectés (marque Lectra)	5 083	5 410	2 952

^(*) Pas de questionnaire annuel en 2020

La performance environnementale des transports est évaluée sur la base du ratio entre les livraisons par des moyens de transport « bas carbone » (maritime, fluvial, ferroviaire) et la totalité des livraisons.

	2022	2021	2020	2022 vs 2021
Ratio «bas carbone» des transports de marchandises au départ des sites industriels du Groupe*	38 %	44 %	38 %	- 14 %**
Volumes expédiés en tonnes depuis le site	e industriel de Bordeau	ux-Cestas (France)*		
Mer	1 848	1 935	1 209	- 4 %
Air	263	259	218	2 %
Air Express	69	67	64	4 %
Route	2 668	2 135	1 651	25 %
Total	4 848	4 395	3 141	10 %

^(*) Concerne uniquement le site de Bordeaux-Cestas (France), le site de Tolland (États-Unis) ayant commencé ses activités industrielles en novembre 2022.

^(**) Les tensions générales sur les approvisionnements ont nécessité de recourir à des transports express, ce qui a impacté le « ratio bas carbone ».

6. Une culture de travail inclusive, plurielle et stimulante

L'expertise et l'engagement des équipes de Lectra sont des éléments d'importance majeure pour une société de technologie, innovante et en très fort développement.

L'année 2021 a constitué une année charnière pour la Direction des ressources humaines du Groupe du fait des acquisitions réalisées qui, au-delà d'une augmentation significative des effectifs, ont entraîné un travail d'intégration d'équipes provenant d'horizons très divers, tant géographiques que culturels. Un vaste projet d'accompagnement des changements culturels induits par cette nouvelle dimension du Groupe a ainsi été lancé fin 2021 et s'est poursuivi en 2022.

Les décisions prises en 2021-2022 attestent de la volonté de placer la gestion et le développement des équipes du Groupe au centre de la stratégie de Lectra : nomination au Comité exécutif de la Directrice des ressources humaines, mise en place d'un nouveau système d'information ressources humaines (SIRH) au niveau mondial, et formalisation d'une politique ressources humaines englobant tous les aspects sociaux.

La mise en place d'un SIRH a amené la Direction des ressources humaines à préciser l'ensemble des processus et à décrire la convergence des pratiques en termes de recrutement, d'intégration, de suivi de la performance, de développement des compétences et de gestion des carrières. Dès 2022, les premiers modules ont été déployés et le déploiement se poursuivra sur 2023-2024.

Plusieurs autres projets ont également vu le jour au cours de ces trois ans, notamment la mise en place d'accords de télétravail dans plusieurs pays. l'organisation d'enquêtes d'opinions, la sélection d'un outil d'évaluation destiné à accompagner les processus de recrutement et la mise en place d'un système de cooptation pour faciliter les recrutements.

Le contexte international du marché de l'emploi a également évolué de manière significative, fortement impacté par une pandémie mondiale qui a rebattu les cartes du rapport au travail, notamment pour les jeunes générations. Plus que jamais, les entreprises doivent proposer un cadre motivant, porteur de sens et de valeurs pour leurs collaborateurs.

Ainsi, l'engagement et l'excellence des équipes constituent la pierre angulaire de la réussite de Lectra. Il s'agit tout autant de cultiver et de faire grandir les talents existants, que d'attirer et de retenir les talents dont Lectra aura besoin demain. Tout cela en assurant une ouverture aux autres au sein d'une entreprise qui fait preuve d'une grande diversité de ses équipes.

6.1 Les mêmes opportunités pour chacun

Lectra s'efforce de promouvoir une politique ouverte, inclusive, diverse, offrant une place à chacun. La diversité des profils assure à la fois l'ouverture sur le monde et le reflet de la société dans laquelle le Groupe évolue. La multiplicité des expériences et des histoires personnelles est le terreau de la richesse des compétences et l'assurance de conserver un leadership inspiré, sur des marchés en prise directe avec un monde en pleine mutation.

Lectra, dont les équipes sont réparties dans 44 pays, valorise la diversité à tous les niveaux et proscrit toute idée ou pratique de discrimination entre les personnes, notamment en raison du sexe, de l'âge, d'un handicap, de la religion, de l'origine ethnique, de l'origine sociale ou de la nationalité. L'enquête d'engagement Your Voice 2022 souligne cet atout de l'entreprise puisque 71 % des collaborateurs y ont exprimé une perception positive du respect de la diversité et de la différence.

Ce principe assure, par ailleurs, un traitement équitable en matière d'égalité professionnelle et salariale

6.1.1. Égalité entre les femmes et les hommes

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

En application de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018 visant notamment à supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes en France, Lectra obtient par ailleurs une note globale de 98/100 à l'Index d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes se positionnant ainsi au niveau des entreprises les plus vertueuses en ce domaine, et confirmant l'attention constante de Lectra en la matière depuis de nombreuses années.

Les instances dirigeantes du Groupe sont constituées des membres du Comité exécutif auxquels s'ajoutent les cadres de direction, soit 51 personnes. Elles comprennent 24 % de femmes à comparer avec le pourcentage de femmes du Groupe (36 %). Le Comité exécutif du Groupe est

composé au 31 décembre 2022 de 15 membres, dont quatre femmes, ce qui correspond à un taux de féminisation de 27 %.

L'écart de mixité constaté au sein des instances dirigeantes de Lectra fait néanmoins perdurer un déficit de représentation féminine. L'ambition de Lectra est de parvenir à faire converger la mixité de cette population au même niveau que celle du Groupe avant la fin de l'année 2025. Au 31 décembre 2022, les femmes représentent 36 % de l'effectif ce qui est un pourcentage élevé, du fait notamment de la forte représentation de métiers techniques au sein de l'entreprise nécessitant des formations initiales, pour lesquelles la représentativité féminine reste structurellement en retrait, indépendamment de la volonté de Lectra.

Même si une comparaison brute de ces données comporte de nombreux biais, dus notamment aux différences culturelles entre les différentes régions du monde, les rémunérations (fixes et variables à objectifs atteints) des femmes sont inférieures de 17 % à celles des hommes.

Un focus sur les 100 rémunérations les plus importantes du Groupe fait néanmoins apparaître une excellente performance puisque ce même écart se réduit à 4 % en faveur des hommes, soulignant de fait un accès équilibré des hommes et des femmes à des postes de niveau élevé au sein des organisations de Lectra.

6.1.2. Respect des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) et des droits de l'homme

En conformité avec son éthique, ses valeurs clés et son Code de conduite, le Groupe s'est toujours efforcé d'appliquer toutes les dispositions des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) et des droits de l'homme, ainsi que les règlementations en vigueur dans chaque pays. Il a systématiquement exigé de ses collaborateurs un respect strict de ses procédures internes et de ses règlementations. Il a veillé, en particulier, à l'application par tous ses collaborateurs de principes de gestion clairs et transparents dans la conduite de ses activités.

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

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

Indicateurs de suivi

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

Tranche d'âge	Au 31/12/2022 (% de l'effectif total)	Au 31/12/2021 (% de l'effectif total)	Au 31/12/2020* (% de l'effectif total)
< 29 ans	11 %	9 %	10 %
30-39 ans	25 %	26 %	28 %
40-49 ans	29 %	28 %	30 %
50-59 ans	27 %	27 %	27 %
Plus de 60 ans	9 %	10 %	5 %

(*) Les changements entre 2020 et 2021 proviennent essentiellement de l'intégration de Gerber, Gemini et Neteven.

Taux de représentativité des femmes	Au 31/12/2022 (% de l'effectif total)	Au 31/12/2021 (% de l'effectif total)	Au 31/12/2020 (% de l'effectif total)
Dans les effectifs du Groupe	36 %	36 %	35 %
Au sein du Comité exécutif	27 %	29 %	32 %
Au sein des instances dirigeantes du Groupe	24 %	24 %	26 %
	2022	2021	2020
Taux de réponses positives à la question de l'enquête <i>Your Voice</i> portant sur le respect de la diversité et la différence	71 %	-	-
Écart de rémunération femme / homme	Au 31/12/2022 (% de l'effectif total)	Au 31/12/2021 (% de l'effectif total)	Au 31/12/2020 (% de l'effectif total)
Dans l'effectif du Groupe	17,1 %	17,2 %	11,5 %
Sur les 100 rémunérations les plus élevées	4 %	3,3 %	- 2,2 %

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

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

Les nouveaux collaborateurs bénéficient d'un parcours d'intégration, basé prioritairement sur leur participation au Lectra Together, séminaire d'accueil, durant leguel la stratégie de Lectra, son organisation, ses marchés et ses produits leur sont présentés par les équipes en place.

Cet événement, d'une durée de deux à cinq jours selon les profils, s'adresse à l'ensemble des collaborateurs du Groupe partout dans le monde et se déroule sur le site Bordeaux-Cestas (France), véritable épicentre du Groupe où se focalisent de très nombreuses expertises au sein d'un site d'environ 800 personnes.

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

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

L'équipe de Direction du Groupe organise des communications régulières et interactives avec l'ensemble des équipes.

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

En 2022, quatre *Town hall meetings*, chacun décliné sur trois sessions (en plusieurs langues et à différents horaires pour permettre à chacun de participer selon sa langue et sa localisation) ont été organisés et ont réuni environ 1500 collaborateurs à chaque fois. Les sessions sont, par ailleurs, enregistrées et mises à disposition de tous. Ce dispositif est complété depuis 2021 par des enquêtes d'opinion des collaborateurs ayant pour objectif d'associer les équipes à l'évolution de l'entreprise.

Lectra a, en 2022, organisé sa première enquête mondiale de satisfaction du personnel, appelée Your Voice. Cette enquête a recueilli un très fort taux de participation (81 %) et a souligné un taux d'engagement des équipes de 64 %, sensiblement supérieur aux résultats habituellement constatés par le prestataire en charge de l'enquête.

Cet engagement fait apparaitre notamment une fierté de travailler pour Lectra (qui recueille 80 % d'opinions positives), une projection professionnelle au sein de l'entreprise pour plusieurs années (65 % d'opinions positives) et le fait de se déclarer prêts à recommander Lectra comme un bon employeur (63 % d'opinions positives).

De nombreux domaines d'actions ont été identifiés, des plans d'actions co-construits avec les équipes concourent à l'évolution de la culture et des pratiques de l'entreprise dans une approche participative et itérative d'amélioration continue destinée à cultiver de façon durable l'engagement des collaborateurs.

6.2.3. Rétribution et reconnaissance

Lectra conduit une politique de rémunération équitable, principalement fondée sur la reconnaissance du mérite et de la performance.

La politique de révision des rémunérations tient compte de la performance individuelle et collective, ainsi que des niveaux d'inflation, de l'évolution du marché du travail et du respect des législations et règles en vigueur dans chaque pays.

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

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

- 41 % des effectifs bénéficient d'un système d'intéressement basé sur la performance du Groupe. Pour la Société, ces critères sont alignés sur ceux qui concourent au calcul des parties variables de la rémunération des principaux cadres dirigeants de Lectra;
- environ 17 % des collaborateurs bénéficient d'une part variable de rémunération dont le paiement est fonction de l'atteinte d'objectifs mondiaux, régionaux, ou individuels ;
- les managers et les employés les plus performants disposent d'un plan d'options de souscriptions d'actions (au total 7 % des collaborateurs).

Lorsque la rémunération est composée d'une partie fixe et d'une partie variable, les objectifs et les règles de calcul correspondant à la partie variable sont fixés au début de chaque année pour l'année en cours, en lien direct avec la stratégie, les enjeux et la nature des missions confiées au collaborateur. S'ajoutent éventuellement à la rémunération des avantages en nature liés à la fonction exercée, tels que l'usage d'une voiture.

Lectra a également 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 2022, 324 personnes (dont 318 collaborateurs et 6 anciens collaborateurs du Groupe) bénéficient des options de souscriptions d'actions.

La politique de reconnaissance envers les collaborateurs et les équipes n'est cependant pas limitée à des mesures de nature financière. Lectra intègre la reconnaissance individuelle et collective dans ses rituels et sa culture. Plusieurs initiatives sont en cours de déploiement à ce jour, concourant à ces objectifs, notamment :

- le développement d'une culture de retour d'expérience continu intégrée dans le SIRH, ainsi que dans le programme de formation au management, démarré en 2022;
- la célébration des succès et des réalisations des équipes au travers de leviers mis à disposition des managers.

6.2.4. Un cadre de travail stimulant et des missions valorisantes

Le Groupe offre un environnement de travail particulièrement motivant dans un contexte multiculturel, des clients dans plus de 100 pays et des équipes regroupant 67 nationalités. Il s'est toujours attaché à mettre en place des conditions de travail optimales pour donner à ses collaborateurs un environnement professionnel de qualité et leur permettre de réussir dans leurs missions. Ces conditions matérielles de travail recueillent 71 % d'opinions positives dans l'enquête Your Voice 2022.

Par ailleurs, le succès de Lectra dépend en grande partie de l'épanouissement de ses collaborateurs et de sa capacité à leur proposer des missions stimulantes au contenu varié ce qui est également plébiscité dans l'enquête Your Voice 2022 qui met en évidence 73 % d'opinions positives à propos de l'intérêt du travail confié.

6.2.5. De nombreuses possibilités de mobilité

Lectra propose depuis de nombreuses années des parcours de carrière individualisés et adaptés aux besoins de chacun de ses collaborateurs. Outre son offre de formation (cf. chapitre 6.4.4),

Lectra encourage la mobilité vers de nouvelles fonctions, tant au niveau national qu'international, à chaque fois que cela est possible.

Ainsi, sur les 366 postes pourvus en CDI en 2022, 69 l'ont été par mobilité interne.

Le développement du Groupe, lié notamment à une très dynamique politique d'acquisition, suppose néanmoins de renforcer les processus de ressources humaines contribuant à l'identification et la gestion des potentiels.

À cette fin, des *Talent Reviews* ont été organisées en 2022 dans certaines équipes pour contribuer à la construction de parcours individuels de développement, un processus qui sera généralisé d'ici trois ans à tout le Groupe.

Le déploiement du SIRH va également stimuler un partage plus efficace des opportunités de postes offerts chez Lectra, soulignant ainsi la dynamique souhaitée en la matière.

Pour 2023-2025, le Groupe entend aller plus loin pour développer un environnement de travail propice à l'engagement des collaborateurs, et notamment:

- piloter l'évolution de la culture et des pratiques de l'entreprise ;
- intégrer la voix des collaborateurs dans un processus d'amélioration continue ;
- renouveler annuellement l'enquête d'engagement Your Voice ;
- renforcer les processus d'intégration des nouveaux entrants, avec un double suivi par les ressources humaines et les managers et la mise en place d'un parrainage systématique ;
- publier les modalités de révision des rémunérations pour renforcer la transparence auprès des collaborateurs ;
- déployer les revues des talents à l'échelle du Groupe;
- stimuler les mobilités au travers d'un site emploi Groupe dynamique.

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

Indicateurs de suivi

Taux d'engagement des équipes	2022		
Dans l'effectif du Groupe	64 %		
Nombre de mobilité internes	2022	2021*	
Dans l'effectif du Groupe	69	25	

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

6.3 Un équilibre entre vie personnelle et professionnelle

Le bien-être des collaborateurs repose également sur une organisation du travail qui respecte l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle et une organisation du temps de travail qui tient compte du type d'activité. Les contrats de travail à temps plein sont ainsi largement privilégiés et concernent 95 % de l'effectif. En règle générale, le travail à temps partiel est mis en place à la demande des collaborateurs.

Aucun collaborateur n'a de contrat de travail prévoyant le recours au travail de nuit. Pour autant, certains contextes exceptionnels (par exemple la surveillance des systèmes d'information), peuvent requérir un travail de nuit ou de week-end, ou la mise en place d'astreintes de certaines équipes.

Lorsque des contraintes opérationnelles nécessitent des organisations de travail particulières, Lectra favorise la négociation sociale afin d'aboutir à des accords équilibrés permettant un consensus et une adhésion des collaborateurs. Ainsi, en 2022, un accord mettant en place une organisation en deux équipes successives des ateliers de fabrication a été signé pour le site industriel de Cestas (France).

La Société a également signé en juillet 2022, en France, un nouvel accord d'entreprise portant sur l'organisation du recours au télétravail régulier de ses collaborateurs. Par ailleurs, la pratique du télétravail a été étendue en 2022 à plusieurs pays d'Europe.

Pour 2023-2025, le Groupe formalisera sa politique en matière d'équilibre vie professionnelle et vie privée dans une charte déployée à l'échelle du Groupe.

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

Indicateurs de suivi

	2022
Taux de réponse positive à la question « Équilibre entre vie professionnelle et privée » de l'enquête d'engagement <i>Your voice</i>	62 %

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

L'offre Lectra est intrinsèquement porteuse d'une très forte expertise et adresse des problématiques complexes de conception de produits, de collaboration inter-métiers et d'optimisation des processus de production de ses clients.

Cette offre, qui combine plusieurs dimensions (logiciels, équipements industriels, données et services, etc.), est déclinée sur chacun des trois marchés stratégiques du Groupe : la mode, l'automobile et l'ameublement.

La crédibilité de Lectra en tant qu'expert des métiers de ses clients, repose fortement sur l'expérience vécue par chaque client dans ses rapports avec les équipes du Groupe. L'expertise de ses collaborateurs implique, au-delà d'une connaissance approfondie des marchés adressés, une parfaite maîtrise des offres et des technologies.

La valorisation des talents et des compétences est donc un enjeu fondamental pour Lectra.

La présence mondiale de Lectra et la proximité nécessaire avec ses clients nécessitent de constituer et de conserver des équipes

compétentes dans de nombreux pays, sur des marchés compétitifs et tendus. Pour favoriser sa croissance organique, Lectra capitalise sur sa capacité à attirer des talents et à accompagner leur évolution durablement dans l'entreprise, en s'appuyant sur une politique de recrutement ambitieuse, mettant en œuvre des actions visant à améliorer la qualité de vie de chacun.

Le dynamisme du secteur et l'expertise des profils recherchés sont des facteurs supplémentaires de tension. Des délais de recrutement trop longs seraient nuisibles à l'organisation des équipes dans les différents pays. De même, un turnover important fragiliserait cette organisation.

En 2022, le Groupe a déjà mis en œuvre les actions suivantes:

- déploiement mondial d'un système de cooptation de recrutement ;
- participation à des forums écoles et événements régionaux ;
- exposition de speakers Lectra dans des communautés techniques / formation ;
- création d'ateliers techniques de préparation des modules de recrutement et d'onboarding du SIRH;
- lancement d'un groupe de travail « marque employeur » DRH / Communication.

6.4.1. Suivi de la performance individuelle

Le souhait de favoriser un dialogue permanent entre les collaborateurs et le management se concrétise par l'évolution du système de revue de la performance individuelle qui favorise dorénavant un modèle de feedback en continu, tout au long de l'année.

Ce principe de feedback continu est également intégré dans le contenu de formation au management issu du programme de changement culturel lancé en 2021.

Les collaborateurs français bénéficient par ailleurs d'un entretien d'évaluation annuel avec leur manager qui mesure la performance de l'année écoulée et permet des échanges sur leurs besoins de développement. C'est également le cas dans de nombreux pays, notamment l'Allemagne, la Chine, la Corée du Sud, l'Espagne, les États-Unis, l'Italie, le Portugal et la Turquie, ainsi que chez Gemini et Retviews. Cette pratique devient progressivement une norme pour le Groupe, dont le déploiement sera facilité par la mise en place de modules intégrés dans le SIRH en 2023.

Ces informations individuelles peuvent également être issues des entretiens professionnels proposés tous les deux ans aux collaborateurs de Lectra en France.

6.4.2. Intégration et formation continue

Depuis plus de vingt-cinq ans, Lectra investit significativement dans la formation de ses collaborateurs. Le Groupe met ainsi en œuvre une politique favorisant les parcours professionnels de ses collaborateurs et les accompagnant dans l'évolution de leurs connaissances et de leur savoir-faire.

La création, en 2005, du centre mondial de formation interne Lectra Academy à Bordeaux-Cestas (France) a constitué une étape importante, qui a permis de mettre en place des actions permanentes d'envergure au niveau mondial : adapter et cultiver les compétences professionnelles et les savoir-faire métier, renforcer l'attractivité de Lectra, et diffuser la culture de l'entreprise.

Les créations, en 2018 d'une équipe sales effectiveness, puis en 2021 d'une équipe customer success enablement sont venues renforcer le dispositif en place, favorisant l'organisation de formations ciblées de haut niveau pour les collaborateurs intervenant dans le domaine commercial et le support aux clients.

Ces dispositifs enrichissent le large éventail de formations proposé aux collaborateurs du monde entier, en présentiel ou par e-learning. Les équipes en charge de la formation travaillent en relation directe avec les membres du Comité exécutif et réalisent des plans adaptés, tant à la spécificité des différents métiers de Lectra qu'aux particularités locales.

Le Groupe a également étendu la formation technique aux nouvelles technologies, à l'offre de Lectra et aux métiers de ses clients pour ses autres équipes, notamment celles de recherche et développement.

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

En 2022, l'investissement du Groupe dans la formation de ses équipes a représenté 3,2 millions d'euros (2,3 millions d'euros en 2021), soit 1,8 % de la masse salariale du Groupe (1,5 % en 2021).

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

Le développement de Lectra implique de nombreux recrutements. Les équipes ressources humaines et les managers sont ainsi très sollicités par ces processus de sélection de nouveaux entrants. Dans ce contexte, le Groupe a lancé, fin 2021, une démarche de cooptation recrutement qui permet de capitaliser sur les réseaux professionnels et personnels de ses collaborateurs et de renforcer, par leur intermédiaire, l'attractivité de Lectra sur le marché de l'emploi. Elle stimule également l'engagement des équipes et contribue à développer des comportements d'ambassadeurs de Lectra. Cette politique de cooptation a ainsi permis le recrutement direct de 34 nouveaux collaborateurs depuis son lancement fin 2021.

6.4.4. Une politique de recrutement ambitieuse

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

En dépit du contexte mondial, le Groupe a continué de recruter activement dans les pays où il opère. 30 % de ces recrutements ont été effectués en France, 26 % en Europe (hors France), 21 % en Asie-Pacifique, et 23 % dans les Amériques. Ces recrutements se concrétisent majoritairement sous forme de contrats à durée indéterminée, ceux à durée déterminée concernant principalement des remplacements pendant des congés maternité ou d'absences de longue durée. L'éventail des familles d'emplois concernées par ces recrutements est très large : force commerciale, marketing et communication, R&D, finance, maintenance, relation client, etc.

En 2023-2025, les actions suivantes seront mises en place :

- animation mondiale du système de cooptation de recrutement ;
- implémentation des modules Intégration et Recrutement du SIRH;
- finalisation et pilotage communication de la marque employeur Lectra;
- renforcement des équipes RH.

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

Indicateurs de suivi

(en nombre de personnes)	2022	2021*	2020*
Recrutements (total)	398	222	178
- dont contrats à durée indéterminée (CDI)	366	192	157
- dont contrats à durée déterminée (CDD)	32	49	21
Proportion de CDI par rapport au total des recrutements	92 %	86 %	88 %

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

La répartition par tranche d'âge des recrutements reflète le choix de Lectra de recruter des profils experts sur certaines fonctions, disposant d'une expérience confirmée.

Tranche d'âge	Au 31/12/2022 (% de l'effectif total)	Au 31/12/2021* (% de l'effectif total)	Au 31/12/2020* (% de l'effectif total)
< 29 ans	30 %	39%	33%
30-39 ans	37 %	38%	43%
40-49 ans	22%	16%	21%
50-59 ans	9%	8%	3%
Plus de 60 ans	2%	0%	0%

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

(en nombre de personnes)	2022	2021	2020
Nombre moyen mensuel de postes ouverts	173		
au recrutement en CDI non pourvus	1/3	-	-

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

Afin d'accroître sa visibilité près des jeunes diplômés, le Groupe :

participe régulièrement à des forums emploi et écoles en France notamment ;

- diffuse des offres de stage et d'alternance dans des écoles cibles afin d'accueillir en France des apprentis et des contrats de professionnalisation (49 alternants en 2022) ainsi que des stagiaires (77 en 2022). C'est également le cas dans plusieurs pays européens;
- entretient des partenariats avec des écoles à travers le monde qui forment leurs étudiants sur des solutions Lectra.

Nombre de départs

Les départs à l'initiative de l'employeur sont, dans leur totalité, fondés sur des motifs personnels (c'est-à-dire sur des motifs non économiques).

En 2022, tous motifs confondus. 363 collaborateurs ont quitté le Groupe, contre 258 en 2021.

Taux de départ volontaire

Ce résultat reflète les très fortes tensions sur les marchés de l'emploi français et internationaux, portant sur de nombreux métiers et particulièrement sur les métiers en lien avec la digitalisation des offres.

Cette situation impose une vigilance accrue des équipes de ressources humaines du Groupe.

	2022	2021*	2020*
Effectif inscrit en CDI au 31 décembre	2 497	1 657	1 771
Nombre de démission et de rupture de la période d'essai par le collaborateur	225	180	87
Départs à l'initiative des collaborateurs	9 %	10,9 %	4,9 %

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

Nombre d'heures de formation

Au total, 35 922 heures de formation organisées par le Groupe ont été dispensées aux collaborateurs du Groupe, complétées par plus de 5 000 heures de formation réalisées dans le cadre d'actions locales.

	2022	2021*	2020*
Nombre d'heures de formation	35 922	12 801	20 422

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

L'intégration de Gerber dans l'organisation mondiale de Lectra a été accompagnée en 2021 et 2022 en matière de formation et de développement des compétences.

Lectra a arrêté certains contrats de distribution de Gerber. De ce fait, le support des solutions Gerber a été intégré aux centres d'expertise du Groupe, nécessitant un accompagnement et une montée en compétence des équipes sur ces solutions.

La formation intégrait en 2022, au-delà de celle consacrée aux axes stratégiques (Consultative selling, lancement de l'offre automotive 4.0, management Lectra way, langues étrangères, etc.), le renforcement de la polyvalence sur les solutions de marque Lectra et Gerber.

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

Sur le Périmètre Groupe, 2 362 collaborateurs, soit 92 % de l'effectif inscrit de ce même périmètre (104 % en 2021), ont eu accès à des formations organisées par le Groupe durant l'année 2022.

	2022	2021**	2020**
Effectif inscrit au 31 décembre (dont CDI et CDD / alternants)	2 561	1 715	1 771
Nombre de collaborateurs ayant bénéficié d'au moins une formation	2 362	1 777	1 819
Proportion de l'effectif ayant bénéficié d'au moins une formation	92 %	104 %***	103 %***
Nombre de collaborateurs ayant suivi une formation sur l'éthique professionnelle*	1 996	1 635	1 681
Proportion de l'effectif ayant bénéficié de la formation sur l'éthique professionnelle	78 %	95 %	95 %

- (*) Module de formation à distance sur la loi anticorruption dite « Sapin II ».
- (**) Périmètre Lectra 2020 (avant acquisition de Gerber, Neteven et Gemini) en 2020 et 2021
- (***) En 2020 et 2021, le nombre de personnes formées comprenait également des personnes qui avaient quitté le Groupe au 31 décembre, ce qui explique que le pourcentage soit supérieur

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

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

Lectra prête une attention particulière au strict respect des législations et règlementations locales au sein de chaque filiale en matière d'hygiène et de sécurité. Afin de garantir à ses collaborateurs un environnement de travail sain et sécurisé, des audits sont régulièrement menés et la politique locale est ajustée le cas échéant.

Sur le site industriel de Bordeaux-Cestas (France), le Groupe capitalise à la fois sur les compétences complémentaires d'une ingénieure sécurité, de la Direction des ressources humaines, du facility management et du service de santé au travail. La Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) est régulièrement consultée, voire associée aux démarches de l'entreprise en la matière. De nombreuses actions de prévention et de formation sont organisées. Le Groupe a validé une démarche de prévention des facteurs de risques psycho-sociaux. Cette démarche a été mise en place en France fin 2021, puis dans un certain nombre de pays en 2022 et sera déployée mondialement en 2023.

L'enquête Your Voice 2022, a fait apparaître 77 % d'opinions positives sur l'attention portée par Lectra sur la sécurité des personnes.

6.5.1. Pandémie COVID-19

Au-delà de la nécessaire continuité d'activité, la pandémie de COVID-19 a exposé l'entreprise à des risques de possibles contaminations de collaborateurs de Lectra par le COVID-19 sur leur lieu de travail, pouvant entraîner des contagions dans leur sphère privée avec des conséquences individuelles potentiellement graves.

En 2020 et 2021, des mesures drastiques ont été mises en œuvre mondialement, entraînant notamment la fermeture d'une grande partie des établissements du Groupe pour répondre aux directives de confinement mises en place dans les différents États.

L'année 2022 correspond, sauf en Chine, à un retour progressif à la normale. Les déplacements professionnels ont progressivement repris.

Les conditions d'activité professionnelle de l'ensemble des équipes chinoises ont été impactées par la pandémie, Lectra se conformant avec rigueur aux mesures édictées par le gouvernement chinois.

Le Groupe reste ainsi particulièrement attentif aux évolutions de la pandémie, assurant la sécurité et la santé de ses collaborateurs mondialement.

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

Ces deux indicateurs sont pertinents pour l'activité industrielle, dans la mesure où ils pourraient révéler des problèmes récurrents (taux de fréquence) et plus ou moins graves (taux de gravité) dans les dispositifs de sécurité mis en place pour préserver la sécurité et la santé du personnel. Ils se révèlent, en revanche, moins pertinents pour le reste du Groupe porteur uniquement d'activité de bureau ou de service.

Les indicateurs en matière d'accidents, avec des taux de fréquence et de gravité de 8,57 accidents par million d'heures travaillées et 0,36 journée d'incapacité temporaire de travail par milliers d'heures de travail, sont respectivement 2,5 et 4 fois inférieurs aux indicateurs moyens des entreprises françaises, tels que publiés sur le site Ameli (www.risquesprofessionnels.ameli.fr).

En 2022, aucun accident grave en situation de travail n'est survenu et aucune maladie professionnelle n'a été reconnue.

Les collaborateurs de la Société sont couverts par un accord de 2014 révisant le régime complémentaire de prise en charge des frais de santé et de prévoyance, amendé par un avenant signé en 2016. Un accord en matière de santé et de sécurité au travail est en vigueur en Italie. Dans les autres sociétés, il n'existe aucun accord sur ce thème.

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

Indicateurs de suivi

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

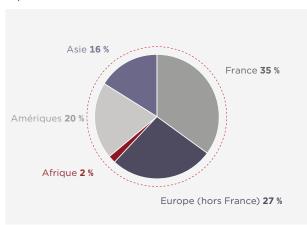
	2022	2021	2020
Taux de fréquence des accidents du travail	8,57	4,41	3,66
Ratio comparatif avec la moyenne nationale (données officielles Ameli.fr)	2,5 fois inférieur	5 fois inférieur	6 fois inférieur
Taux de gravité des accidents du travail	0,36	0,12	0,04
Ratio comparatif avec la moyenne nationale (données officielles Ameli.fr)	4 fois inférieur	12 fois inférieur	34 fois inférieur

6.6 Complément d'information

6.6.1. Effectifs

L'effectif du Groupe au 31 décembre 2022 était de 2 527 collaborateurs (2 395 au 31 décembre 2021).

Le Groupe est implanté dans 44 pays, et est organisé en régions au sein desquelles la répartition de l'effectif est la suivante :



6.6.2. Organisation du dialogue social

En France, la Société anime très activement ses relations sociales collectives au travers des institutions représentatives du personnel. Deux organisations syndicales y sont présentes avec lesquelles sont organisées les négociations collectives.

Le Comité social et économique (CSE) a été constitué en 2019 et compte 16 membres titulaires et 16 membres suppléants, élus par les employés, complétés par un représentant syndical. Il intègre une Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) également constituée de quatre membres élus du CSE.

La Société a versé en 2022 au CSE 0.24 % de sa masse salariale pour ses frais de fonctionnement et 1,10 % au titre des œuvres sociales, soit au total 0.6 million d'euros.

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

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

filiale lui présente tous les ans les résultats de l'entreprise :

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

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

6.6.3. Bilan des accords collectifs

36 accords collectifs en vigueur ont été répertoriés. Ils concernent les collaborateurs français (31 accords), italiens (1 accord), allemands (1 accord), tunisiens (1 accord), belges (1 accord) et espagnols (1 accord), soit 47 % des effectifs permanents. Ils ne sont pas applicables au reste des effectifs du Groupe.

En France, les négociations 2022 relatives à l'aménagement du temps de travail, aux augmentations salariales, à l'intéressement, à la révision du plan d'épargne entreprise, à la transformation du PERCO en PER collectif, à la révision de l'accord frais de santé, à la mise en place d'une organisation en deux équipes alternantes de type 2 x 8 pour l'environnement de production du site, et au recours au télétravail ont abouti à des accords d'entreprise. Ce dernier accord a pris effet en octobre 2022. Il a étendu le volume de télétravail (de 45 à 70 jours par an) en offrant un niveau important de flexibilité.

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

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

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

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

7. Réduire l'empreinte environnementale des activités de Lectra

La vocation de Lectra est de mettre à disposition de ses clients les meilleurs outils pour créer, développer et fabriquer des produits à base de matériaux souples (textiles, cuir, synthétiques).

Par essence et grâce au choix dans l'organisation de la production en circuit court, l'impact environnemental du Groupe sur son propre périmètre est limité, à la différence de celui de ses clients, qui font face à des enjeux majeurs, notamment liés à l'utilisation de la matière sur l'ensemble de son cycle de vie. Ainsi, la responsabilité environnementale directe du Groupe passe avant tout par la réduction de l'empreinte environnementale de ses solutions (logiciels, équipements, données et services) sur l'ensemble de leur cycle de vie.

Bien que moins significatif que l'impact du cycle de vie de ses équipements, les activités de conception, d'assemblage, de commercialisation et de services du Groupe sont également source d'impact environnemental. Le Groupe travaille à la réduction de l'effet de ses activités propres, en tant qu'opérateur économique responsable, en particulier la réduction des ressources énergétiques, la gestion des déchets, la consommation d'eau et les émissions carbone.

Pour lutter contre le changement climatique et en cohérence avec son ADN, Lectra a entrepris prioritairement de réduire ses émissions de Gaz à Effet de Serre (GES). Cette réduction présente un intérêt croissant chez les clients et les actionnaires, qui évaluent désormais l'impact environnemental du Groupe pour moduler leurs décisions commerciales ou d'investissement (cf. notations extra-financières en section 3.6).

Lectra s'appuie sur un Système de Management de l'Environnement (SME) qui implique les principales directions métiers du Groupe. Son rôle est de détecter et d'analyser tout nouveau risque environnemental, puis de définir et mettre en œuvre le plan d'actions adéquat. Le SME est implémenté à travers une méthodologie définie sur la base des exigences de la norme ISO 14001. Il est animé par un comité de référents qui initie et pilote des plans d'actions. La performance est mesurée sur la base d'indicateurs et d'audits dont les résultats sont restitués au Comité exécutif de Lectra. En outre, des ambassadeurs environnement assurent la promotion, auprès des collaborateurs de Lectra, des bonnes pratiques et des actions mises en œuvre et recensent le cas échéant les pistes d'amélioration suggérées par les collaborateurs du Groupe. En 2022, une responsable santé, sécurité et environnement a

été nommée pour coordonner et accélérer les initiatives du Groupe.

L'action du SME couvre notamment les volets suivants: implication et formation des collaborateurs aux spécificités des questions environnementales, éco-responsabilité des déplacements de personnes nécessaires à l'activité, éco-responsabilité de la chaîne logistique et des productions de Lectra, éco-responsabilité des infrastructures de Lectra, notamment en matière de traitement des déchets, de réduction des consommations d'eau et de maîtrise de la consommation d'énergie.

Les enjeux d'efficacité énergétique et de réduction des déchets et des consommations d'eau se concentrent principalement sur les deux sites industriels de Lectra. Ces sites regroupent 40 % des effectifs et représentent plus de 65 % des surfaces bâties occupées par les équipes de Lectra. Les 75 autres établissements sont des locaux de bureaux occupés par Lectra où les principaux enjeux reposent sur la mise en œuvre de bonnes pratiques environnementales.

Enfin, la Société apporte sa contribution à la préservation de la biodiversité grâce à diverses initiatives sur son campus technologique de Bordeaux-Cestas (France) qui compte quatre hectares de zones vertes et boisées et qui sert de vitrine auprès de ses équipes et de ses visiteurs. On y trouve ainsi un parcours de sensibilisation à la faune et la flore qui s'appuie notamment sur des colonies d'abeilles et d'insectes ainsi que sur une gestion raisonnée des espaces verts.

7.1 Le tri et la revalorisation des déchets

Les activités de bureau du Groupe sont peu génératrices de déchets. Cependant l'ensemble des collaborateurs est sensibilisé à la réduction des déchets et au tri de ceux-ci.

Les activités de production, concentrées sur le site français de Bordeaux-Cestas et le site américain de Tolland, génèrent quant à elles des volumes plus significatifs et Lectra a engagé un plan d'action spécifique visant, d'une part, à réduire significativement ses propres productions de déchets et, d'autre part, à recycler les déchets produits dans le cadre de son activité.

Plusieurs initiatives ont ainsi été entreprises sur le site de Bordeaux-Cestas : collaboration avec les fournisseurs pour optimiser les emballages des composants achetés en travaillant sur leurs typologies mais également en cherchant à les

rendre réutilisables, réduction des emballages des équipements et des pièces livrées auprès des clients de Lectra, suppression des consommables plastiques pour les pauses café et déieuner, réduction des émissions de papier avec notamment la digitalisation des contrats et factures, mise en place d'un partenariat avec un prestataire spécialisé gérant l'ensemble de la collecte sélective de déchets et en assurant la valorisation, notamment pour les filières bois, métaux, papiers / cartons, plastique, verre ou un traitement adapté pour les déchets spéciaux

et mise en place sur l'ensemble de ses sites français de bornes d'apport volontaire visant à collecter le papier de bureau et à mieux le revaloriser. À ce jour, le tri est effectif à 100 % sur le site de Bordeaux-Cestas.

Objectifs 2023-2025 : déployer l'ensemble des bonnes pratiques du site de Bordeaux-Cestas (France) sur le site Industriel de Tolland (États-Unis). Atteindre 80 % de déchets recyclables dès 2023.

Indicateurs de suivi

% de déchets recyclés sur les sites industriels

	2022	2021	2020
Groupe	75 %	na	na
Marque Lectra	77 %	78 %	71 %

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

	2022			2021	2020
Type de déchets (en tonnes)	Total	Tolland	Bordeaux- Cestas	Bordeaux- Cestas	Bordeaux- Cestas
Bois (recyclé)	215	31	184	157	125
Métaux (recyclé)	50	21	29	38	56
Papiers, cartons (recyclé)	76	29	47	45	40
Plastiques (recyclé)	0,5	0	0,5	0,5	0,4
Déchet industriel banal (recyclage partiel)	120	38	82	71	95
Déchets ménagers (recyclé)	3,5	0	3,5	4	7
Déchets spéciaux (recyclé)	9	5	4	4	5
Total	474	124	350	320	328

7.2 La réduction de la consommation d'eau

La consommation d'eau de Lectra est exclusivement liée à ses activités de bureau et à l'arrosage des espaces verts de son campus de Bordeaux-Cestas (France).

Les consommations des bureaux, notamment liées aux sanitaires, sont régulées grâce au passage à 100 % sur un système de chasse à double flux. En 2021, Lectra a choisi d'équiper l'un de ces blocs de sanitaires d'un système de réemploi des eaux pluviales collectées, qui pourra faire économiser jusqu'à 1 000 m³ d'eau potable par an d'après nos estimations.

L'arrosage est quant à lui assuré par un puits foré piloté par un automate programmable en corrélation avec les conditions météorologiques pour minimiser les prélèvements.

Lectra a également choisi de réaliser, sur son site de Bordeaux-Cestas des parkings avec des revêtements drainants de manière à faciliter l'infiltration verticale des eaux pluviales.

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

Indicateurs de suivi

Consommation d'eau sur les sites industriels du Groupe

	202	22	2021		2020	
Volume d'eau prélevée (m³)	Eau potable	Eau puisée	Eau potable	Eau puisée	Eau potable	Eau puisée
Groupe	5 790	7 073	na	na	na	na
Marque Lectra	4 691	7 073*	4 602	3 060	4 733	6 525

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

7.3 L'efficacité énergétique

Les consommations énergétiques du Groupe sont directement liées à ses activités de bureaux et principalement aux équipements de conforts : chauffages, climatisation et éclairages.

Au-delà des bonnes pratiques partagées avec tous les collaborateurs Lectra, bien que les activités industrielles soient légères, Lectra a priorisé ses plans d'actions sur ses sites industriels qui représentent 65 % des surfaces bâties occupées par le Groupe et 40 % des effectifs.

Dès 2015, pour son site industriel de Bordeaux-Cestas (France), un plan d'amélioration énergétique a été établi et est annuellement actualisé avec le support d'EDF pour identifier et déployer des actions visant à réduire les consommations. Ce plan se décompose en plusieurs axes principaux. L'objectif global de ce plan d'action est de réduire de 30 % les consommations d'énergie du site industriel de Bordeaux-Cestas à horizon 2030.

Le premier axe consiste à rénover les bâtiments. Ainsi, Lectra a mis en œuvre un plan sur cinq ans (2016-2020) de rénovation de 75 % des 34 000 m² de bâtiments du site, afin de le mettre en conformité avec les meilleurs standards en matière d'isolation thermique, de solutions de Chauffage, Ventilation et Climatisation (CVC) et

d'éclairage très basse consommation. Ce plan a été reconduit pour trois ans de manière à ce que 100 % du site soit transformé. En 2021, Lectra a engagé 2 millions d'euros pour intégralement rénover une nouvelle tranche de 1 000 m² de bâtiments de bureaux.

Le deuxième axe porte sur la mise en place d'un pilotage centralisé via un logiciel de Gestion Technique des Bâtiments (GTB) pour l'ensemble des installations de CVC ainsi que certaines installations énergivores de manière à gérer au plus juste les températures (en fonction des saisons et en gérant des programmes horaires) et renouvellement d'air des bâtiments. Fin 2022, 80 % des installations ont été raccordées. En parallèle, des compteurs électriques ont été installés et raccordés à la GTB pour mesurer les consommations de chaque bâtiment et affiner au plus juste les actions d'amélioration énergétique.

Le troisième axe porte sur le remplacement d'installations techniques spécifiques par des équipements plus performants. Par ailleurs, Lectra dispose d'un datacenter en propre pour certaines applications internes et s'assure du déploiement de bonnes pratiques numériques pour en réduire au maximum l'empreinte environnementale.

Lectra a également signé un contrat d'étude auprès de la société IDEX pour déployer des panneaux photovoltaïques et couvrir 10 % de sa consommation électrique en autoconsommation.

En 2022, en raison des tensions spécifiques sur les énergies, dans le cadre des mesures de sobriété énergétique spécifiques demandées en France, en Europe, et plus généralement dans le monde, Lectra a engagé des actions complémentaires pour réduire ses consommations de l'hiver 2022/2023, avec notamment la mise en veille systématique de ses équipements numériques et la réduction des températures de chauffage.

Lectra a également engagé un audit énergétique sur son second site industriel de Tolland (États-Unis) de manière à identifier les axes prioritaires d'économies d'énergie.

Enfin, les renouvellements de contrats de fourniture énergétique intègrent désormais 25 % d'énergies bas carbone.

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

Objectifs 2023-2025 : déployer un plan d'économie d'énergie de 30 % à horizon 2030 sur le site industriel de Tolland

Indicateurs de suivi

Consommation d'énergies sur les sites industriels du Groupe

Consommations énergétiques des sites industriels du Groupe	2022	2021	2020
Groupe			
Intensité énergétique (KWh/m²)	148	158	na
Électricité (en GWh)	6,7	7,2	na
Gaz (en GWh)	1,3	1,4	na
Marque Lectra			
Intensité énergétique (KWh/m²)	125	134	131
Électricité (en GWh)	4,2	4,5	4,3

Les actions d'efficacité énergétique sur le site industriel de Bordeaux-Cestas (France) ont permis de réduire de 7 % les consommations électriques entre 2021 et 2022.

7.4 La réduction des émissions de CO₂

Dans l'objectif de réduire ses émissions de CO₂, Lectra effectue annuellement un bilan carbone incluant ses émissions de Gaz à Effet de Serre (GES). Elles sont découpées en trois grandes catégories : émissions directes (scope 1), émissions indirectes liées à l'énergie (scope 2), et autres émissions indirectes (scope 3).

Scope 1:

Les émissions directes de GES sont quasi exclusivement liées aux consommations de carburant de la flotte de véhicules. À ce titre, en 2020, le Groupe a modifié sa politique de gestion du parc automobile de manière à privilégier des véhicules 100 % électriques ou hybrides. En trois ans, la moyenne d'émission de la flotte de véhicules a été réduite de 11 % et est passée de 105 g à 93 g en 2022 (périmètre France) et les sites de Bordeaux-Cestas et de Paris disposent de des bornes de recharge pour véhicules.

Scope 2:

Les émissions indirectes de GES liées à l'énergie sont, quant à elles, essentiellement liées aux consommations électriques et de gaz. Lectra travaillant à améliorer son efficience énergétique. et favorisant les énergies bas carbone, ces émissions restent contenues.

Scope 3:

En ce qui concerne les autres émissions indirectes de GES, plusieurs plans d'actions sont engagés. S'agissant des déplacements des collaborateurs de Lectra pour leurs trajets domicile/lieu de travail, l'instauration du télétravail en France en 2021 a conduit à réduire de 1/5 ème les émissions. Des horaires flexibles pour une majorité des collaborateurs leur permet d'éviter les heures de pointe et les embouteillages émettant des taux importants de CO₂ et leur facilitant des pratiques de covoiturage. Des installations facilitent la mobilité douce ainsi que l'usage de voitures électriques.

Les déplacements professionnels sont régis par la politique de voyage du Groupe, qui privilégie prioritairement les réunions en visioconférence et, dès lors que ce n'est pas réalisable, des moyens de transport respectueux de l'environnement tels que le train. Les restrictions liées au COVID-19 ont, de plus, significativement réduit les habitudes de déplacement.

Tel qu'abordé précédemment, les travaux d'écoconception intègrent également les émissions liées au fret de marchandises amont et aval et s'intéressent particulièrement aux origines des

matières premières et à la réduction de leur usage. De plus, la politique d'achat du Groupe, au travers de sa Charte des achats responsables, vise également à privilégier des circuits courts.

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

Indicateurs de suivi

Émissions de gaz à effet de serre Scopes 1 et 2

		2022	2021	2020
Équivalent* en tonnes / Collaborateur	1,96	na	na	
En tonnes / Sites industriels	Groupe	1 560	na	na
	Marque Lectra	301***	244	236
Équivalent** en tonnes / Bureaux commerciaux	Groupe	3 333	na	na

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

- (*) Projection sur la totalité des effectifs en fin d'année à partir des calculs des tonnes de CO,e émis par 67 % des effectifs et sur 86 % des surfaces occupées
- (**) Projection sur la totalité des bureaux à partir des calculs sur les bureaux commerciaux représentant 60 % des effectifs et des surfaces
- (***) Bien que l'ensemble des sources d'émission soit en baisse sur 2022, les facteurs d'émissions de la base carbone ADEME de 2022 ont été significativement réévalués passant de 0,0399 kgCO,e/KWh en 2021 à 0,0569 en 2022, ce qui augmente notablement les volumes d'émission à données constantes

Climate Disclosure Project (CDP)* Score sur le changement climatique	2022	2021	2020
Score Groupe	D	-	-
Score Marque Lectra	-	С	С

^(*) Lectra répond depuis trois ans aux questionnaires du Climate Disclosure Project (CDP), un organisme non gouvernemental qui assiste les différents types d'acteurs économiques dans la mesure de leurs impacts environnementaux et notamment le changement climatique. La baisse du score en 2022 s'explique par l'intégration de Gerber Technology au périmètre.

8. Un programme dédié aux générations futures

Depuis plusieurs dizaines d'années, Lectra tout comme Gerber et Gemini, ont développé une politique de partenariat avec les écoles de mode, notamment en mettant gratuitement à leur disposition leurs logiciels à des fins d'enseignement et en formant les professeurs. Fin 2022, près de 2 000 écoles enseignaient en s'appuyant sur les technologies du Groupe.

Le Groupe a l'intention d'aller plus loin en développant des relations directes avec les étudiants, pour les sensibiliser et les former aux technologies de l'Industrie 4.0 et les accompagner lors des premières années de leur vie professionnelle.

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

Indicateurs de suivi

	(Nombre d'établissements partenaires)	(Nombre de licences attribuées)
Lectra	800	83 590
Gerber	1 304	34 570
Gemini	55	2 085

9. Informations relatives à la Taxonomie verte

9.1 Application de la réglementation sur la Taxonomie verte

La création par la Commission Européenne en 2018, de la notion de « Taxonomie verte » pour les activités économiques repose sur un principe simple : établir un système européen de classification des activités durables et ainsi introduire une nomenclature des activités économiques selon leur contribution au changement climatique (dans un premier temps).

Une activité économique est éligible à la Taxonomie verte si elle contribue à un ou plusieurs des six objectifs environnementaux ci-dessous et fait partie de la liste des activités des Actes délégués (« Climate Delegated Act » et ses

annexes publiées le 21 avril 2021) du Règlement européen 2020/852 sur la Taxonomie verte.

Ces objectifs concernent : l'atténuation du changement climatique, l'adaptation au changement climatique, l'utilisation durable et la protection des ressources hydriques et marines, la transition vers une économie circulaire, la prévention et la réduction de la pollution, et la protection et restauration de la biodiversité et des

Pour ce Rapport, seuls les Actes délégués relatifs aux deux premiers objectifs « climat » ont été pris en compte, ceux des quatre autres objectifs environnementaux le seront ultérieurement, lorsqu'ils auront été officiellement publiés.





En complément de l'identification de l'éligibilité des activités du Groupe sur les deux premiers objectifs « climat », le Groupe a procédé en 2022, à une analyse sur l'alignement de ces activités. Ainsi, si une activité éligible respecte les critères techniques d'une contribution substantielle, ne cause aucun préjudice important aux autres objectifs environnementaux, et respecte les garanties minimales, il s'agit alors d'une activité alignée avec la Taxonomie.

Comme évoqué dans les rapports DPEF des années précédentes, les activités directes du Groupe, amplement décrites dans le Rapport de gestion, n'ont que très peu d'impact sur le réchauffement climatique (cf. Chapitre 7 de la DPEF). Lectra publie trois indicateurs : la part du chiffre d'affaires, des investissements (Capex) et de charges d'exploitation (Opex), qui sont éligibles au sens du Règlement européen Taxonomie verte et ses Actes délégués.

9.2 Part du chiffre d'affaires alignée

9.2.1. Analyse des activités de Lectra

Le Groupe a 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 a 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.

L'étape préliminaire de l'analyse a permis de retirer du champ d'application l'activité de maintenance, qui ne correspond pas aux activités et secteurs décrits par la Commission Européenne dans les Actes délégués. Cette activité n'est donc pas éligible pour la Taxonomie verte pour l'exercice 2022, sur les deux premiers objectifs relatifs au changement climatique.

L'activité de fabrication et vente d'équipements de découpe a été examinée à la lumière de l'activité « Industrie manufacturière » identifiée dans la nomenclature de la Commission Européenne. Si Lectra fournit bien des équipements de découpe des matières textiles, 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, l'usage des équipements n'implique pas pour autant un impact direct en termes d'adaptation ou d'atténuation du changement climatique. Cette activité n'est, par conséquent, pas éligible en 2022. Elle pourrait l'être en revanche au titre des prochains objectifs environnementaux (économie circulaire ou réduction de la pollution par exemple), si ceux-ci venaient à couvrir des équipements permettant de réduire la quantité de déchets, et sous réserve de la conduite d'une nouvelle analyse d'éligibilité.

À travers son activité de conception et vente de logiciels, Lectra fournit à ses clients des solutions qui apportent de la valeur autour de deux thématiques principales : l'optimisation de la matière (par le design et le développement) et la digitalisation des processus de collaboration. Ces offres se traduisent par un effet bénéfique sur l'environnement, permettant aux clients d'éviter ou de réduire leurs impacts négatifs. Pour autant, l'utilisation des logiciels ou leur fourniture n'impliquent pas d'effet direct sur l'atténuation ou l'adaptation au changement climatique. Cette activité n'est pas non plus éligible en 2022.

9.2.2. Ratio d'éligibilité du chiffre d'affaires aux deux premiers critères

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

9.2.3. Ratio d'alignement du chiffre d'affaires aux deux premiers critères

Le ratio d'éligibilité du chiffre d'affaires étant nul, aucune analyse d'alignement n'est nécessaire.

9.3 Part des Capex et Opex alignés

9.3.1. Définition des ratios au sens de la Taxonomie verte

Les Capex et Opex éligibles sont les coûts encourus liés (i) à des actifs ou à des processus associés à des activités éligibles, (ii) à des Capex / Opex inclus dans un plan visant à étendre ou rendre une activité durable, ou (iii) à des Capex / Opex individuellement éligibles. Étant donné l'absence d'activités éligibles pour Lectra, l'analyse sur l'exercice 2022 porte uniquement sur les investissements et dépenses liés à des mesures individuellement éligibles.

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

Les dépenses d'exploitation (Opex) à considérer dans l'analyse du ratio Opex de la Taxonomie verte sont certains coûts directs non-capitalisés, incluant les frais de recherche et développement, les frais de rénovation de bâtiments, les contrats de location à court terme, les dépenses directes liées à l'entretien d'actifs corporels nécessaire à leur bon fonctionnement et les frais de maintenance, d'entretien et de réparation. Pour le Groupe, cela comprend donc tous les frais de R&D net du crédit d'impôt recherche ainsi que les frais de maintenance des bâtiments (principalement des sites de Bordeaux-Cestas en France et de Tolland aux États-Unis).

9.3.2. Ratio Capex éligibles

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

Capex éligibles

Total Capex

La revue d'éligibilité des Capex conclut à la prise en compte des dépenses d'investissement liées à la rénovation des bâtiments (activité taxonomique 7.2), à l'amélioration de l'efficacité énergétique (activité taxonomique 7.3), à l'installation d'équipement de recharge pour les véhicules électriques (activité taxonomique 7.4) et des locations de longue durée de véhicules (IFRS16) (activité taxonomique 6.5). À ces dépenses d'investissements viennent s'ajouter le renouvellement et l'acquisition des baux (IFRS16) (activité taxonomique 7.7).

Sur cette base, le ratio des Capex éligibles s'établit pour 2022 à 49,3 %.

9.3.3. Ratio Capex alignés

Analyse de la contribution substantielle

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

En ce qui concerne les dépenses d'investissement liées à la rénovation des bâtiments (activité taxonomique 7.2), la situation est sous le contrôle des équipes des services généraux du Groupe. Compte tenu d'une politique d'achat responsable et du respect de

la directive 2010/31/UE lors de la rénovation d'une partie des bâtiments du site de Bordeaux-Cestas, le Groupe considère que la contribution substantielle est respectée.

En ce qui concerne l'amélioration de l'efficacité énergétique (activité taxonomique 7.3), ces derniers satisfont aux exigences minimales de la Directive 2010/31/UE. Ces dépenses satisfont au critère de contribution substantielle.

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

Au total, les Capex éligibles pour lesquels la contribution substantielle est remplie s'élèvent à 954 milliers d'euros.

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

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

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

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

Analyse du respect des garanties minimales

Le Groupe décrit dans son Rapport de gestion (cf. Chapitre 3), les procédures et la gouvernance qui lui permet de respecter les garanties minimales, que cela soit sur les droits de l'homme, la lutte anti-corruption, la libre-concurrence et le respect des lois fiscales. En conformité avec son éthique, ses valeurs clés et son Code de conduite. le Groupe s'efforce notamment d'appliquer toutes les dispositions des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) et des droits de l'homme, et s'assure de respecter les lois et les réglementations en vigueur dans chacun des pays où il opère. Le Groupe n'a, par ailleurs, pas de litiges commerciaux majeurs en cours.

À l'issue de ces analyses, le ratio des Capex alignés est de 3,9 %.

9.3.4. Ratio Opex éligibles

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

Opex éligibles

Total Opex au sens de la Taxonomie verte

Le total des Opex au sens de la Taxonomie verte s'élève à 52 100 milliers d'euros. La revue d'éligibilité des Opex du Groupe conclut à inclure dans les Opex éligibles les dépenses opérationnelles liées à la réalisation de projets de R&D éligibles, c'est-à-dire les projets contribuant à la réduction de la consommation d'énergie chez les clients (développement de nouvelles générations de turbine, efficience des processus) et à l'entretien et l'aménagement des sites (chauffage, climatisation, réhabilitation, audit énergétique).

Sur cette base, le ratio des Opex éligibles s'établit pour 2022 à 2.9 %.

9.3.5. Ratio Opex alignés

Analyse de la contribution substantielle

Sur la partie Opex éligibles concernant les travaux de recherche (activité 9.1), nous avons retenu un respect de la contribution substantielle pour les projets ayant permis de mettre des équipements sur le marché avec des turbines d'aspiration disposant d'une consommation réduite d'électricité, et donc de gaz à effet de serre (type scope 2) par rapport aux générations précédentes.

Sur la partie des Opex éligibles liés à l'entretien et la rénovation des locaux dont nous sommes propriétaires (activité 7.3), nous n'avons pas pu établir une contribution substantielle au regard de la Taxonomie verte.

Après examen des critères techniques, nous avons conclu que le montant des Opex éligibles dont la contribution substantielle est démontrée s'élève à 846 milliers d'euros.

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

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

Analyse du respect des garanties minimales

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

À l'issue de ces analyses, le ratio des Opex alignés est de 1,6 %.

9.4 Tableaux de synthèse

9.4.1. Chiffre d'affaires

					res de bution				absend impor							
		Chiffre d'affaires absolu	Part du chiffre d'affaires	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Economie circulaire	Pollution	Biodiversités et écosystèmes	Garanties minimales		Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie année N - 1	Catégorie (activité habitante)	Catégorie (activité transitoire)
		milliers					OUI/			OUI/		OUI/				
Activités économiques	Code(s)	d'euros	%	%	%	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON	%	%	Н	T
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																
A1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																
Aucune activité éligible		0														
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		0	0 %	0	0								0 %			
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																
Aucune activité éligible		0														
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)		0	0 %	0	0								0 %			
Chiffre d'affaires total des activités éligibles à la taxonomie		0	0 %	0	0								0 %			
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie		521 934	100 %													
Total (A + B)		521 934	100 %													

9.4.2. Capex

				res de bution				absen impor							
	Capex absolues	Part des Capex	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Economie circulaire	Pollution	Biodiversités et écosystèmes	Garanties minimales		Part des Capex alignée sur la taxonomie année N - 1	Catégorie (activité habitante)	Catégorie (activité transitoire)
Activités économiques	Monnaie	%	%	%			OUI/	OUI/ NON		OUI/	OUI/	%	%	Н	Т
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE	. 10	70	,,	,,				.,				70	7,0		
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)															
7.2 Rénovation de bâtiment existant	638	3 %	100 %	0 %	N/A	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	3 %			Т
7.3 Installation maintenance d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	132	1%	100 %	0 %	N/A	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	1 %		Н	
Capex des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)	770	4 %	100 %	0 %	N/A	OUI	OUI	oui	oui	OUI	OUI	4 %			
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)															
7.7 Acquisition et propriété de bâtiment	8 821	44 %													
6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	185	1%													
Capex des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A2)	9 006	45 %										0 %			
Capex total des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2) (A)	9 776	49 %										4 %			
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE															
Capex des activités non éligibles à la taxonomie (B)	10 065	51 %													
Total (A + B)	19 841	100 %													

9.4.3. Opex

Total (A + B)

52 100

100 %

				res de bution				absen impor							
	Opex absolues	Part des Opex	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Economie circulaire	Pollution	Biodiversités et écosystèmes	Garanties minimales		Part des Opex alignée sur la taxonomie année N - 1	Catégorie (activité habitante)	Catégorie (activité transitoire)
Activités économiques	Monnaie	%	%	%		OUI/	OUI/ NON	OUI/ NON		OUI/		%	%	Н	Т
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE	- rominare	70		70				.,				75	75		
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)															
9.1 Recherche développement innovation proche du marché	846	2 %	100 %	0 %	N/A	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	2 %		Н	
Opex des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)	846	2 %	100 %	0 %	N/A	oui	oui	OUI	oui	oui	OUI	2 %			
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durable sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)															
9.1 Recherche développement innovation proche du marché	123	0,2 %													
7.3 Installation Maintenance d'équipement favorisant l'efficacité énergétique	528	1%													
Opex des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)	651	1%													
Opex total des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2) (A)	1 497	1%										2 %			
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE															
Opex des activités non éligibles à la taxonomie (B)	50 603	97 %													

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

(Exercice clos le 31 décembre 2022)

LECTRA S.A.

16-18, rue Chalgrin 75016 PARIS

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société LECTRA S.A. (ci-après « l'entité ») désigné organisme tiers indépendant (« tierce partie »), accrédité par le Cofrac (Accréditation Cofrac Inspection n°3-1862 portée disponible sur www.cofrac.fr), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2022, (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentées dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions des articles L.225-102-1, R.225-105 et R.225-105-1 du code de commerce.

Conclusion

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

Préparation de la déclaration de performance extra-financière

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

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

Limites inhérentes à la préparation des Informations

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

Responsabilité de l'entité

Il appartient à la direction de :

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

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

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant

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

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

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

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

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

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A.225-1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, notamment l'avis technique de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, Intervention du commissaire aux comptes - Intervention de l'OTI - Déclaration de performance extra-financière, tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée) - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce et le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 5 personnes et se sont déroulés entre décembre 2022 et février 2023 sur une durée totale d'intervention de 3 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené 11 entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions RSE, conformité, RH, santé et sécurité au travail, environnement.

Nature et étendue des travaux

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

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

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L.225-102-1 en matière sociale et environnementale, ainsi qu'en matière de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R.225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{eme} alinéa du III de l'article L.225-102-1;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'entité, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés, et

- corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en annexe. Pour les risques sociaux et sociétaux, nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection de sites : Siège de Lectra France, Site de Cestas Lectra France, Bureau de Porto :
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L.233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en annexe, nous avons mis en œuvre :

- des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
- des tests de détail, sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection de sites contributeurs, à savoir : Siège de Lectra France, Site de Cestas Lectra France, Bureau de Porto, et couvrent entre 51% et 100% des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation :

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

Fait à Neuilly-sur-Seine et Mérignac, le 3 mars 2023

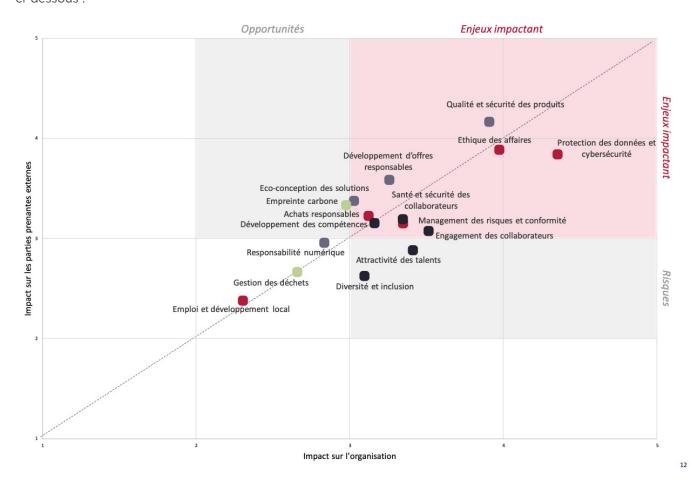
L'un des commissaires aux comptes PricewaterhouseCoopers Audit

> Flora Camp Associée

Aurélie Castellino - Cornetto Directrice Développement Durable

Annexe 1 La matrice de matérialité

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



Gouvernance Produits et services Social Environnement

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

Annexe 2

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

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

Annexe 2 (suite)

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

Annexe 3

Table de correspondance risques, engagements et enjeux

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

Annexe 4

Cartographie des risques spécifiques à la corruption

Les risques spécifiques à la corruption sont présentés dans le référentiel ci-dessous :

Scénarios potentiels par processus

Vente et SAV/ Maintenance

- Ventes directes à des clients (publics/privés) avec intermédiation d'agents / apporteurs d'affaires (D)
- Ventes à des clients bénéficiant de subventions (D)
- Vente / Installation de logiciel avec un partenaire (D)
- SAV et maintenance clients (R)
- Octroi de conditions commerciales favorables (R)

ACHATS

- Achats de composants & pièces détachées et SAV (R)
- Achats de composants & pièces détachées pénurie & obsolescence (D)
- Autres achats (entretiens sur site/CAPEX/prestations) (R)

OPERATIONS & LOGISTIQUE

- 10. Contrôle sur sites industriels et certifications produits (D)
- 11. Dédouanement de machines dans des pays risqués (D)

R&D/Propriété intellectuelle

12. Vol de propriété intellectuelle (plans/brevets) & de données sensibles (R)

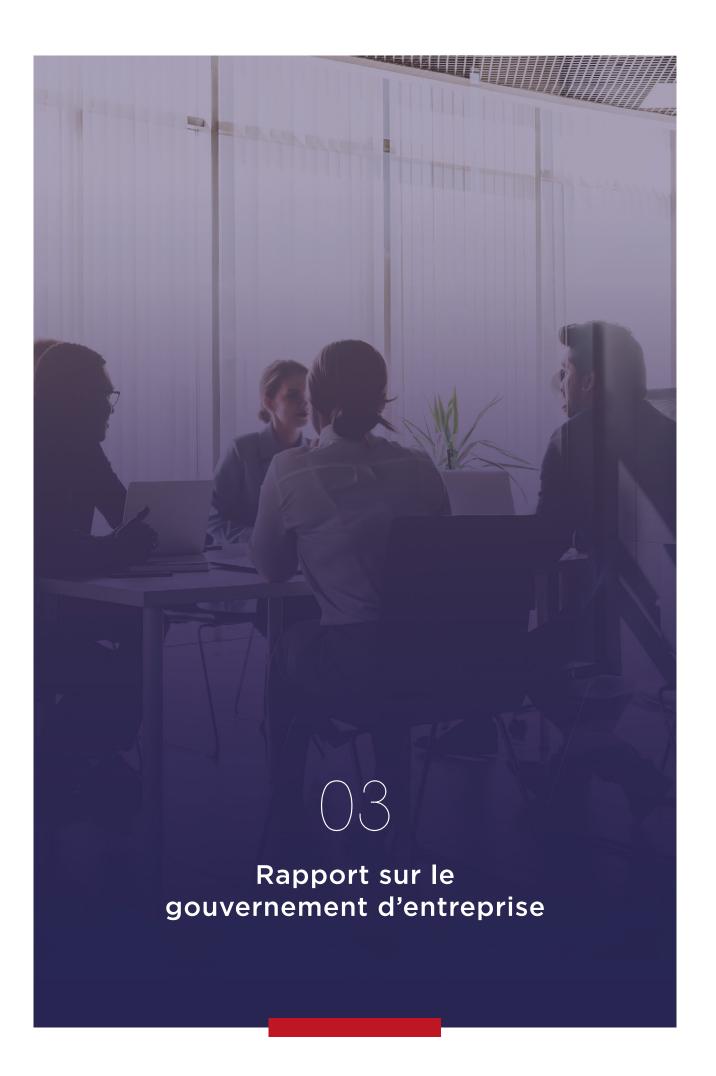
JURIDIQUE & SECRETARIAT GENERAL

- 13. Contrôle d'autorités locales (ex: fiscal) dans un pays risqué (D)
- 14. Ouverture d'une filiale (démarche admin.) dans un pays risqué (D)

CROISSANCE EXTERNE

- 15. Fusions acquisitions Conditions de réalisation d'un deal (D/R)
- 16. Fusions acquisitions Atteinte à la probité par des cibles récemment acquises (D)

Légende: (D) lié aux scénarios de corruption donnée et (R) lié aux scénarios de corruption reçue (avec enrichissement personnel d'un employé du Groupe Lectra)



Rapport sur le gouvernement d'entreprise

1.	ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	106
1.1	Mode de gouvernement : réunion des fonctions de Président et de Directeur général	106
1.2	Missions du Président-Directeur général	107
	Comité exécutif	
1.4	Conseil d'administration	108
2.	RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX	138
	Politique de rémunération des mandataires sociaux	
	Éléments de rémunération versés ou attribués aux mandataires sociaux au cours de l'exercice 2022	
	Évolution de la rémunération du Président-Directeur général au cours des cinq derniers exercices	
3.	MESURES PRÉVENTIVES DES ABUS DE MARCHÉ	151
4.	CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES ET COURANTES	153
4.1	Procédure d'évaluation et de contrôle des conventions réglementées et conventions courantes	153
4.2	Conventions et engagements réglementés	153
4.3	Conventions courantes	153
5.	AUTORISATIONS ET DÉLÉGATIONS FINANCIÈRES	154
6.	PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES	155
6.1	Modalités de participation aux assemblées générales	155
	Droit de vote : une action égale une voix	
7.	INFORMATIONS SUR LES ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE	
	EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE	156

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Chers Actionnaires,

Le présent Rapport sur le gouvernement d'entreprise (le « Rapport »), établi en application des articles L.225-37 et suivants du Code de commerce et joint au Rapport de gestion, rend compte notamment :

- de l'application par la société Lectra (la « Société ») du code de gouvernement d'entreprise auquel elle se réfère ;
- de la composition du Conseil d'administration et de la politique de diversité appliquée aux Administrateurs et au sein des instances dirigeantes ;
- des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration;
- de la politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et aux Administrateurs de la Société, ainsi que des rémunérations qui leur ont été versées ou attribuées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 :
- des limitations apportées aux pouvoirs du Président-Directeur général ;
- des conventions et engagements réglementés ainsi que du suivi des conventions courantes conclues à des conditions normales;
- des autorisations et délégations financières consenties par l'Assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration;
- des modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales ; et
- des éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

Ce Rapport a été supervisé par le Président-Directeur général, avec la contribution de l'Administrateur référent, des Directions juridique, financière et des ressources humaines. Après examen par le Comité d'audit, par le Comité des rémunérations et par le Comité des nominations des parties relevant de leurs compétences respectives, le Rapport a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 23 février 2023 et a été transmis aux Commissaires aux comptes de la Société.

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⁽¹⁾ »). Le Code AFEP-MEDEF avant été révisé en date du 20 décembre 2022, il est précisé qu'en 2022, la Société a appliqué la version de janvier 2020. Les nouvelles recommandations en matière de responsabilité sociale et environnementale (la « RSE ») issues de la version de décembre 2022, applicables pour les assemblées générales statuant sur les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2023, sont en cours de mise en application depuis le début de l'exercice 2023.

Le Code AFEP-MEDEF peut être consulté sur les sites www.afep.com et www.medef.com. Lectra s'attache à en appliquer les recommandations ou, si certaines d'entre elles devaient apparaître inadaptées à son organisation et à ses spécificités, à justifier les raisons pour lesquelles elles auront été écartées, conformément à la règle « appliquer ou expliquer » énoncée dans l'article L.22-10-10 du Code de commerce et l'article 28.1 du Code AFEP-MEDEF.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration de Lectra (le « Règlement intérieur »), qui précise la composition, le fonctionnement et les missions du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés, de même que les règles déontologiques que tous les Administrateurs doivent respecter, tient compte des recommandations du Code AFEP-MEDEF. La version à jour du Règlement intérieur est disponible sur le site Internet de la Société (https://www.lectra.com/fr/investisseurs/gouvernement-dentreprise/statuts-etrealements).

À la date du présent Rapport, Lectra estime se conformer à l'ensemble des recommandations du Code AFEP-MEDEF, étant précisé toutefois que la recommandation relative aux critères RSE dans la rémunération variable s'appliquera pour la détermination de la rémunération du Président-Directeur général à compter de l'exercice 2023:

Recommandation du	Pratique de Lect	ra et justification
Code AFEP-MEDEF écartée	Exercice 2022 et exercices antérieurs	A compter de l'exercice 2023
Article 26.1.1 - Critères liés à la responsabilité sociale et environnementale pour fixer la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.	Les critères de performance retenus pour la détermination de la rémunération variable de Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général, pour les exercices 2020, 2021 et 2022 correspondaient aux objectifs du Groupe fixés dans la feuille de route stratégique 2020-2022, étant précisé que cette feuille de route n'incluait pas d'enjeux et d'objectifs RSE.	L'ambition de Lectra étant d'enraciner les principes de RSE et de développement durable au cœur de ses activités et de sa gouvernance, la stratégie RSE du Groupe a été formalisée en 2021 et approuvée par le Conseil d'administration du 27 octobre 2021 pour être progressivement déployée à compter de 2022. Dans le cadre de cette démarche, la feuille de route stratégique 2023-2025 intègre les enjeux RSE, des engagements et des objectifs quantitatifs (voir section 3.5 de la DPEF pour plus de détails). La détermination de la rémunération variable du Président-Directeur général pour les exercices 2023, 2024 et 2025, alignée avec cette feuille de route, intègre également trois critères liés à la RSE (voir section 2.1.1 du présent Rapport pour plus de détails).

⁽¹⁾ La numérotation des articles du Code AFEP-MEDEF utilisée dans le présent Rapport est celle issue du Code AFEP-MEDEF après révision en date du 20 décembre 2022.

Organes d'administration et de direction

1.1 Mode de gouvernement : réunion des fonctions de Président et de Directeur général

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 27 juillet 2017, a opté pour l'unicité des fonctions de Président et de Directeur général, exercées depuis cette date par Monsieur Daniel Harari. Ce mode de gouvernement apparaît comme le plus adapté compte tenu de l'organisation et de la taille de la Société, ainsi que de l'expérience de Monsieur Daniel Harari et de son rôle dans la mise en œuvre de la feuille de route stratégique.

Conformément à la recommandation de l'article 3.2 du Code AFEP-MEDEF, la prévention et la gestion des éventuelles situations de conflits d'intérêts concernant le Président-Directeur général sont assurées par Monsieur Bernard Jourdan en sa qualité d'Administrateur référent (indépendant)(1).

Le Président-Directeur général exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément à l'Assemblée générale des actionnaires et au Conseil d'administration. Le Conseil d'administration détermine, le cas échéant, les limitations des pouvoirs du Président-Directeur général, étant précisé que celles-ci ne sont pas opposables aux tiers. Ces limitations des pouvoirs sont fixées à l'article 1.2 du Règlement intérieur, disponible sur le site Internet de la Société (https://www.lectra.com/ fr/investisseurs/gouvernement-dentreprise/statutset-reglements), et sont rappelées à la section 1.4.1 du présent Rapport.

Le Président-Directeur général peut être assisté d'un ou de plusieurs directeurs généraux délégués, étant précisé qu'à la date du présent Rapport, ces postes n'existent pas.

Equilibre des pouvoirs

Le Conseil d'administration considère que les mesures de gouvernance mises en place au sein de la Société permettent d'assurer un équilibre des pouvoirs satisfaisant, en ligne avec les bonnes pratiques de place, et offrent les garanties nécessaires à l'exercice d'un tel mode de direction unifié, compte tenu notamment de :

la présence d'une majorité d'Administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration (voir section 1.4.2 concernant la composition du Conseil d'administration);

- la présence d'un Administrateur référent. indépendant et doté de prérogatives et de missions propres (voir section 1.4.5 du présent Rapport concernant le rôle et les missions de l'Administrateur référent) ;
- l'existence de cinq comités spécialisés du Conseil d'administration, ayant différentes missions et prérogatives en matière d'audit, de stratégie, de RSE, de rémunérations et de nominations (voir section 1.4.4 du présent Rapport concernant le rôle et la composition de ces comités);
- la présidence, assurée par des Administrateurs indépendants, des Comité d'audit. Comité des rémunérations, Comité des nominations et Comité RSE:
- la tenue de réunion des Administrateurs non exécutifs, hors la présence du Président-Directeur général, au moins une fois par an (voir section 1.4.3 du présent Rapport concernant le fonctionnement du Conseil d'administration); et
- les limitations apportées par le Règlement intérieur aux pouvoirs du Président-Directeur général, prévoyant une approbation préalable du Conseil d'administration de certaines décisions majeures à caractère stratégique ou susceptibles d'avoir un effet significatif sur la Société (voir section 1.4.1 du présent Rapport concernant les décisions soumises à une approbation préalable).

Le Conseil d'administration a pu constater l'efficacité de l'unification des fonctions de Président et de Directeur général et s'est montré satisfait de l'équilibre des pouvoirs existant entre le Président-Directeur général et les Administrateurs. En effet, il résulte du processus annuel d'auto-évaluation, réalisé fin 2022, que l'ensemble des Administrateurs de la Société apprécie la qualité de la gouvernance mise en place et confirme la pertinence de ce mode d'exercice de la Direction générale, qui favorise une relation étroite et de confiance entre le Président-Directeur général et les Administrateurs. Le Conseil d'administration a relevé que cette organisation favorisait un dialogue transparent et dynamique entre la Direction générale et le Conseil d'administration.

Ce mode d'exercice de la Direction générale a également récemment démontré sa pertinence dans le contexte international

⁽¹⁾ Les missions et pouvoirs de l'Administrateur référent sont plus amplement décrits à la section 1.4.5 du présent Rapport.

difficile des trois dernières années (crise sanitaire majeure, dégradation de l'environnement macroéconomique et géopolitique), où l'implication et la réactivité des Administrateurs et de la Direction générale ont été particulièrement mises en exergue.

1.2 Missions du Président-Directeur général

Le Président-Directeur général, élu par le Conseil d'administration, a pour missions et responsabilités :

- d'organiser et de diriger les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'Assemblée générale des actionnaires ;
- de veiller au bon fonctionnement des organes de direction de la Société ;
- d'être le gardien de la gouvernance de la Société, du respect par le Conseil d'administration et ses membres des règles de déontologie, ainsi que des exigences de sincérité et de transparence des publications financières et institutionnelles de la Société;
- de veiller au bon fonctionnement des organes de la Société et spécialement des comités du Conseil d'administration;
- de présider et d'animer le Comité stratégique ;
- de représenter le Conseil d'administration et, sauf décision contraire de ce dernier, d'être seul habilité à agir et à s'exprimer en son nom ; et
- d'assurer la direction générale de la Société. À ce titre, il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société et la représenter dans ses rapports avec les tiers et assure l'intégralité des responsabilités opérationnelles et exécutives, toutes les équipes du groupe Lectra (le « **Groupe** ») lui rapportant.

Le Président-Directeur général veille au respect et à la promotion des valeurs essentielles et de l'éthique du Groupe dans la conduite de ses activités.

1.3 Comité exécutif

Le Président-Directeur général s'appuie sur le Comité exécutif, dont il décide de la composition et qui regroupe les principaux dirigeants opérationnels et fonctionnels du Groupe. Le Comité exécutif a pour mission d'animer la conduite des opérations de Lectra. Chaque membre est, par ailleurs, investi de missions spécifiques dans le cadre de l'exécution de la feuille de route stratégique.

À la date du présent Rapport, il est composé de quinze membres:

- Daniel Harari, Président-Directeur général (Chairman and Chief Executive Officer), Président du Comité exécutif :
- Jérôme Viala, Executive Vice President, Vice-Président du Comité exécutif :
- Maximilien Abadie, Chief Strategy Officer, Chief Product Officer;
- Fabio Canali, President, Southern Europe & North Africa:
- Thierry Caye, Chief Technology Officer;
- Olivier du Chesnay, Chief Financial Officer :
- Javier Garcia, Chief Customer Officer;
- Karen Gibbs, Deputy Chief Financial Officer;
- Laurence Jacquot, Chief Customer Success Officer;
- Éric Lespinasse, Chief Industrial Officer :
- Leonard Marano, President, Americas:
- Holger Max-Lang, President, Northern & Eastern Europe, Middle East;
- Maria Modrono, Chief Marketing and Communication Officer;
- Rani Rao, Chief People Officer; et
- Edward Wang, *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/comiteexecutif).

Politique de mixité au sein des instances dirigeantes

Conformément à l'article L.22-10-10 du Code de commerce et à la recommandation 8 du Code AFEP-MEDEF, sur proposition de la Direction générale et recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 24 février 2021 a défini la politique de mixité appliquée aux instances dirigeantes du Groupe (membres du Comité exécutif et directeurs).

Cette politique, ses objectifs et modalités de mise en œuvre ainsi que les résultats obtenus au cours de l'exercice 2022 sont décrits à la section 6.1.1. de la Déclaration de performance extra-financière.

1.4 Conseil d'administration

1.4.1. Missions et pouvoirs du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine les orientations stratégiques du Groupe et veille à leur mise en œuvre, en y intégrant notamment les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

Les membres du Conseil d'administration sont informés de tout évènement important concernant la marche de la Société, et plus généralement, de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux auxquels le Groupe est confronté.

Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués à l'Assemblée générale des actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil d'administration procède à l'analyse des opérations financières et des questions économiques ou sociales importantes de la Société et décide les opérations importantes, éventuellement après étude par le Comité stratégique.

En application du Règlement intérieur, doivent faire l'objet d'une approbation préalable⁽¹⁾ par le Conseil d'administration :

- toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée du Groupe ou susceptible d'affecter significativement ses résultats, la structure de son bilan ou son profil de risques;
- toute création de filiale, toute acquisition de société ou d'activité ainsi que toute cession d'une filiale, d'une activité ou d'un élément de la propriété intellectuelle du Groupe ; et

■ toute opération financière ou boursière ayant une incidence immédiate ou à terme sur le capital social ainsi que toute opération d'emprunt supérieure à 5 millions d'euros.

Le Conseil d'administration désigne les dirigeants mandataires sociaux⁽²⁾ chargés de gérer la Société et choisit le mode d'organisation (dissociation des fonctions de président et de directeur général ou réunion de ces fonctions) et supervise leur gestion. Il détermine la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, qui est ensuite soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires.

Le Conseil d'administration examine régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux, ainsi que les mesures prises en conséquence. A cette fin, toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de cette mission sont communiquées au Conseil d'administration, notamment par le Président-Directeur général.

Le Conseil d'administration s'assure de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence et reçoit toutes les informations nécessaires à cet effet. Il s'assure également que le Président-Directeur général met en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité, notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.

Le Conseil d'administration définit la politique de communication financière de la Société et veille à ce que les actionnaires et les investisseurs reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour le Groupe ainsi que sur ses perspectives à long terme.

⁽¹⁾ Pendant la période courant du 1er juin 2021 au 16 février 2022, en application des stipulations du Stable Shareholding Agreement (Accord d'actionnariat stable) conclu le 1er juin 2021 entre Lectra et AIPCF VI LG Funding LP (« AIP ») dans le cadre de l'acquisition par Lectra du groupe Gerber Technology, le Conseil d'administration devait, en outre, respecter une procédure spéciale d'autorisation préalable des décisions significatives, telle que détaillée à la section 1.4.1 du Rapport financier annuel de 2021 et dans l'avis de l'AMF n° 221C2808 - FR0000065484-PA14 en date du 20 octobre 2021. L'obligation de respecter cette procédure a pris fin le 16 février 2022, avec le passage d'AIP sous le seuil de détention de 10% du capital. Il est précisé que cette procédure n'a jamais eu à être activée.

⁽²⁾ Conformément au préambule et à l'article 3.2 du Code AFEP-MEDEF, les dirigeants mandataires sociaux de la société sont (i) le président du conseil d'administration (dirigeant non exécutif) et le directeur général (dirigeant exécutif) en cas de dissociation des fonctions et (ii) le président-directeur général en cas de réunion des fonctions.

1.4.2. Composition du Conseil d'administration

À la date du présent Rapport, le Conseil d'administration est composé de huit membres :









Administrateurs dont 6 indépendants



parité femmes/hommes



Administrateur référent



comités spécialisés



durée des mandats



taux d'assiduité en 2022 (Conseil et comités)













- 1. Daniel Harari, Président-Directeur général, Président du Comité stratégique
- 2. Bernard Jourdan. Administrateur référent indépendant. Président du Comité des rémunérations et du Comité des nominations, Membre du Comité d'audit et du Comité stratégique
- 3. Céline Abecassis-Moedas, Administratrice indépendante, Membre du Comité d'audit, du Comité stratégique, du Comité RSE et du Comité des rémunérations
- 4. Anne Binder, Administratrice indépendante, Présidente du Comité RSE. Membre du Comité d'audit et du Comité stratégique
- 5. Jean Marie (John) Canan, Administrateur, Membre du Comité d'audit, du Comité stratégique et du Comité des rémunérations
- 6. Ross McInnes, Administrateur indépendant, Membre du Comité d'audit, du Comité stratégique et du Comité des nominations
- 7. Nathalie Rossiensky, Administratrice indépendante, Présidente du Comité d'audit, Membre du Comité stratégique et du Comité des rémunérations
- 8. Hélène Viot Poirier, Administratrice indépendante, Membre du Comité d'audit, du Comité stratégique, du Comité RSE 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⁽¹⁾.

(1) Conformément aux articles L.225-23 et L.225-27-1 du Code de commerce et l'article 9 du code AFEP-MEDEF, dans les cas où (i) la participation du personnel de la société ainsi que celle du personnel de sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L.225-180 du Code de commerce dépasse le seuil de 3 % du capital social de la société et / ou (ii) celui où la société emploie au moins 1 000 salariés permanents en France ou au moins 5 000 dans le monde, avec ses filiales directes ou indirectes depuis au moins deux exercices consécutifs, le Conseil d'administration doit comprendre (i) un ou des administrateurs représentant les actionnaires salariés et élu(s) parmi eux, et / ou, (ii) des administrateurs représentant les salariés.

Tableau de synthèse de l'évolution de la composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2022

Renouvellement	N/A
Nomination	Monsieur Ross McInnes (Administrateur indépendant) Madame Hélène Viot Poirier (Administratrice indépendante)
Fin de mandat	N/A

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	Nombre de mandats dans d'autres sociétés côtées	Indépendance	Date initiale des nominations	Échéance du mandat	Ancienneté au Conseil d'administration (années)	Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité stratégique	Comité des nominations	Comité RSE
68	М	FR	5 507 560	0	Non	1991	AG 2024	32					
78	М	FR	1 503	0	Oui	21/12/11	AG 2023	11	-	•		•	
51	F	FR	300	2	Oui	30/04/21	AG 2025	2					-
72	F	FR	1 500	0	Oui	27/10/11	AG 2023	11					•
66	М	CAN	100	2	Non	01/06/21	AG 2025	2					
69	М	FR AUS	750	2	Oui	29/04/22(1)	AG 2026	1					
53	F	FR	1 500	0	Oui	29/04/16	AG 2024	7					
50	F	FR	1	0	Oui	29/04/22	AG 2026	1				-	•
	86 68 78 51 72 66 69 53	96	968 M FR 78 M FR 71 F FR 72 F FR 66 M CAN 69 M FR AUS 53 F FR	96 M CAN 100 69 M FR AUS 750 53 F FR 1500	## Sexe Sexe	Second S	Sample September Septemb	Section Sect	Solution Section Sec	Second S	Section Sect	Second S	Second S

⁽¹⁾ Il est rappelé que Monsieur Ross McInnes avait été Administrateur de la Société du 1er janvier 2018 au 30 avril 2020.

■ Président ■ Membre

Présentation des membres du Conseil d'administration de Lectra



Âge 68 ans

Nationalité Française

Date de première nomination

Date de début de mandat 30 avril 2020

Date d'échéance du mandat

À l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023

> Nombre d'actions Lectra détenues 5 507 560

Mandats et fonctions en cours

Néant

Daniel Harari

Président-Directeur général Président du Comité stratégique

Biographie - Expérience et expertise

Ancien élève de l'École Polytechnique et titulaire d'un MBA d'HEC, Monsieur Daniel Harari débute sa carrière en tant que Directeur de la Société d'Etudes et de Gestion Financière Meeschaert. spécialisée dans la gestion de patrimoines (1980-1983). Il est ensuite Président-Directeur général de La Solution Informatique (1984-1990), société de distribution et de services micro-informatiques, et d'Interleaf France (1986-1989), filiale de la société américaine d'édition de logiciels, qu'il a fondées.

En 1986, Monsieur Daniel Harari est devenu Directeur général de la Compagnie Financière du Scribe (Paris), société de capital-risque spécialisée dans les entreprises technologiques, dont il était, avec son frère Monsieur

André Harari, le principal actionnaire, jusqu'à sa fusion-absorption par Lectra le 30 avril 1998.

Après la prise de contrôle de Lectra par la Compagnie Financière du Scribe fin 1990, Monsieur Daniel Harari est nommé Président et Directeur général de Lectra et assume ces fonctions de 1991 à 2002. À la suite de la dissociation des fonctions de président du Conseil d'administration et de Directeur général en mai 2002, Monsieur Daniel Harari devient Directeur général.

Depuis le retour à la forme de gouvernement moniste décidé par le Conseil d'administration le 27 juillet 2017, Monsieur Daniel Harari est à nouveau Président et Directeur général de Lectra.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

- Président du Conseil d'administration de Lectra Sistemas Española SAU (Espagne)
- Président du Conseil d'administration de Lectra Italia SpA (Italie)
- Président de Lectra Systems (Shanghai) Co Ltd (Chine)
- Administrateur de Lectra USA Inc. (États-Unis)





Âqe 78 ans

Date de première nomination 21 décembre 2011

Date de début de mandat 30 avril 2019

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 2022(1)

Nombre d'actions Lectra détenues 1503

Mandats et fonctions en cours

 Conseiller du Président de la société Diabolocom

Bernard Jourdan

Administrateur référent, indépendant Président du Comité des rémunérations et du Comité des nominations Membre du Comité d'audit et du Comité stratégique

Biographie - Expérience et expertise

Titulaire d'un Master of Science en Management de la Sloan School of Management du Massachusetts Institute of Technology (États-Unis), diplômé de l'École Centrale de Paris, titulaire d'un diplôme d'Etudes Comptables Supérieures et licencié ès sciences économiques de l'Université de Paris-Assas, Monsieur Bernard Jourdan débute sa carrière en tant que consultant chez Arthur Andersen à Paris, puis attaché de direction de la First National Bank of Chicago et chargé de mission à l'Institut de Développement Industriel (Paris).

De 1978 à 1990, il exerce de multiples fonctions dans le Groupe Compagnie Générale des Eaux (aujourd'hui Veolia Environnement), un leader mondial de la gestion de l'eau, des services à l'environnement et de la gestion énergétique; Monsieur Bernard Jourdan a été en particulier Administrateur, Président-Directeur général de filiales du Groupe en France (1987-1990) et Directeur général de la division américaine (1981-1987).

De 1990 à 1995, il est Directeur général adjoint de Schindler France, puis Administrateur, Directeur général adjoint de SPIE (1995-2005), en charge de fonctions stratégiques et de développement.

Monsieur Bernard Jourdan a été nommé Administrateur référent de Lectra pour la première fois en 2017. Il a été reconfirmé dans ces fonctions le 12 juin 2019.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Néant





Âqe 51 ans

Date de première nomination 30 avril 2021

> Date de début de mandat 30 avril 2021

Date d'échéance du mandat

À l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024

Nombre d'actions Lectra détenues 300

Mandats et fonctions en cours

- Directrice de l'Executive Education à Catolica-Lisbon (Portugal)
- Administratrice et Présidente du Comité d'innovation et de développement durable de CUF, SA (Portugal, depuis 2016)
 - Administratrice de Vista Alegre Atlantis*, SA (Portugal, depuis 2020)
 - Administratrice de GreenVolt*, SA (Portugal, depuis 2021)

Céline Abecassis-Moedas

Administratrice indépendante Membre du Comité d'audit, du Comité stratégique, du Comité RSF et du Comité des rémunérations

Biographie - Expérience et expertise

Diplômée de l'École Normale Supérieure de Cachan, de l'université Paris Dauphine (DEA méthodes scientifiques de gestion) et titulaire d'un Ph. D. en Sciences de Gestion de l'École Polytechnique, Madame Céline Abecassis-Moedas a commencé sa carrière dans la recherche chez France Telecom R&D avant de rejoindre Lectra comme e-business product manager en 1999, puis AT Kearney comme consultante en 2000. De 2002 à 2005, elle a été Assistant Professor de stratégie à Queen Mary University of London, puis elle a rejoint Catolica-Lisbon comme Assistant Professor de stratégie et gestion de l'innovation. À Catolica-Lisbon elle a été Directrice du programme de Master et a enseigné et développé des programmes en executive education avant de devenir Directrice de l'Executive Education en 2019. Madame Céline Abecassis-Moedas a été International Faculty Fellow au Massachusetts Institute of Technology (MIT) (États-Unis) en 2011-2012 et a publié de nombreux articles de recherche dans les meilleures revues sur

le rôle de l'innovation et du design dans les industries créatives (entre autres la mode).

De 2014 à 2020. Madame Céline Abecassis-Moedas a été Professeure Affiliée à l'ESCP et Co-directrice scientifique de la Chaire Lectra-ESCP Mode et Technologie.

De 2012 à 2019, Madame Céline Abecassis-Moedas a été Administratrice indépendante de Europac (Papeles y Cartones de Europa, SA), dont Administratrice indépendante référente de 2015 à 2019. De 2016 à 2020, elle a été Administratrice indépendante de CTT (CTT Correios de Portugal, SA). Elle est Administratrice indépendante et Présidente du Comité d'innovation et de développement durable de CUFSA (depuis 2016) de Vista Alegre Atlantis (depuis 2020) et de GreenVolt SA (depuis 2021).

Madame Céline Abecassis-Moedas est certifiée IDP-C en Corporate Governance de l'INSEAD (2017).

Mandats échus au cours des cinq dernières années

- Administratrice indépendante (de 2012 à 2019) puis Administratrice indépendante référente, Présidente du Comité des nominations et des rémunérations, membre du Comité d'audit (de 2015 à 2019) de Europac* (Papeles y Cartones de Europa, SA), (Espagne)
- Administratrice indépendante, membre du Comité de la gouvernance, de l'évaluation et des nominations de CTT* (CTT Correios de Portugal, SA), (Portugal)





72 ans

Date de première nomination 27 octobre 2011

> Date de début de mandat 30 avril 2019

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 2022(1)

Nombre d'actions Lectra détenues 1500

Mandats et fonctions en cours

Néant

Anne Binder

Administratrice indépendante Présidente du Comité RSE Membre du Comité d'audit et du Comité stratégique

Biographie - Expérience et expertise

Diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise de la faculté de droit de Paris et d'un MBA de l'INSEAD (France), Madame Anne Binder débute sa carrière en tant que consultante associée au Boston Consulting Group (Paris) puis attachée de direction à la Banque Lazard Frères.

Fondée de pouvoirs de la Générale Occidentale, banque et holding industriel (1978-1982), Madame Anne Binder participe, de 1983 à 1990, à la création du Groupe Pallas (banque et investissement), dont elle était Directrice.

De 1990 à 1993, elle est Directrice générale de la holding d'Euris et Directrice générale adjointe du fonds d'investissement Euris (participations dans des entreprises industrielles).

De 1993 à 1996, elle a été Directrice en charge du développement en France du Groupe de services financiers international GE Capital et Administratrice de sa filiale française.

Madame Anne Binder est actuellement Conseil en stratégie financière et Administratrice indépendante de sociétés cotées et non cotées.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

- Présidente et co-fondatrice de FinTouch
- Présidente du Conseil de surveillance, puis Administratrice de l'IAAF (INSEAD)
- Administratrice de la Chambre Nationale des Conseillers en Investissements Financiers (CNCIF)
- Administratrice d'Osmozis*
- Administratrice d'Oceasoft*
- Senior Advisor de Tikehau Investment Management





Âge 66 ans

Nationalité Canadienne

Date de première nomination 1er juin 2021

Date de début de mandat

Date d'échéance du mandat

À l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024

Nombre d'actions Lectra détenues

Mandats et fonctions en cours

- Administrateur référent indépendant et Président du Comité d'audit de REV Group* (États-Unis)
- Administrateur et Président du Comité d'audit d'Acasti Pharma (ACST)* (Canada)
- Administrateur d'Angkor Hospital for Children, organisme à but non lucratif (États-Unis)

Jean Marie (John) Canan

Administrateur

Membre du Comité d'audit, du Comité stratégique et du Comité des rémunérations

Biographie - Expérience et expertise

Diplômé de l'Université McGill à Montréal, Canada, avec un Bachelor of commerce (spécialisation concentrations en finance et comptabilité), Monsieur Jean Marie Canan a débuté sa carrière chez PricewaterhouseCoopers.

De 1990 à 2014, Monsieur Jean Marie Canan a occupé plusieurs postes de cadre supérieur chez Merck & Co, où il a été chargé des finances, de l'élaboration de stratégies, du développement des affaires et des opérations. Il a piloté l'acquisition de Schering-Plough par Merck & Co. Inc. (opération de 49 milliards de dollars). Monsieur Jean Marie Canan a été chargé de la surveillance opérationnelle de la plupart des jointventures de Merck, y compris DuPont-Merck, Johnson et Johnson-Merck,

Astra-Merck, et Schering-Plough-Merck.

Il a été l'un des cinq dirigeants exécutifs sélectionnés par le directeur général de Merck pour définir la nouvelle stratégie de Merck.

Monsieur Jean Marie Canan faisait partie d'un comité spécial au sein du Conseil d'administration de Rev Group qui a supervisé l'introduction en bourse de la société en 2017.

Monsieur Jean Marie Canan est actuellement Administrateur de REV Group, société américaine cotée sur NYSE, d'Acasti Pharma, société canadienne cotée sur NASDAQ, TSX et d'Angkor Hospital for Children, organisme américain à but non lucratif.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

• Administrateur de Willow BioPharma (Canada)





Âqe 69 ans

Nationalité Franco-Australienne

Date de première nomination 29 avril 2022(1)

Date de début de mandat 29 avril 2022

Date d'échéance du mandat

À l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025

Nombre d'actions Lectra détenues 750

Mandats et fonctions en cours

- Président du Conseil d'administration de Safran*
- Administrateur, Président du Comité pour l'éthique, l'environnement et le développement durable. membre du Comité d'audit et membre du Comité de la stratégie, des investissements et des technologies d'Engie*
- Trustee et Director de la Fondation IFRS (États-Unis. Rovaume-Uni)

Ross McInnes

Administrateur indépendant Membre du Comité d'audit, du Comité stratégique et du Comité des nominations

Biographie - Expérience et expertise

Diplômé de l'Université d'Oxford, il débute sa carrière en 1977 au sein de Kleinwort Benson, à Londres puis à Rio de Janeiro. En 1980, il rejoint la Continental Bank (devenue Bank of America) au sein de laquelle il occupe successivement plusieurs postes dans les activités de corporate finance, à Chicago puis à Paris.

En 1989, Ross McInnes rejoint Eridania Beghin-Say, dont il est nommé directeur financier en 1991, puis membre du conseil d'administration en 1999. L'année suivante, Ross McInnes rejoint Thomson-CSF (devenu Thales) en tant que directeur général adjoint et directeur financier et accompagne la transformation du groupe jusqu'en 2005. Il intègre alors le groupe PPR (devenu Kering) comme directeur général, Finances et Stratégie, puis reioint en 2006 le conseil de surveillance de Générale de Santé. Il assure la présidence du directoire de Générale de Santé de manière intérimaire de mars à juin 2007. Il occupe aussi les fonctions de vice-Chairman de Macquarie Capital Europe, spécialisé notamment dans les investissements en infrastructures.

En mars 2009, Ross McInnes intègre Safran et devient directeur général adjoint, Affaires économiques et financières au mois de juin suivant. Il a été membre du Directoire de Safran de juillet 2009 à avril 2011, puis directeur général délégué jusqu'en avril 2015.

Le 23 avril 2015, il devient président du Conseil d'administration de Safran.

Ross McInnes est aussi Administrateur de Engie.

Par ailleurs, Ross McInnes est depuis février 2015 Représentant Spécial pour les relations économiques avec l'Australie, nommé par le Ministre des Affaires étrangères et du Développement international dans le cadre de la diplomatie économique française.

En octobre 2017. Ross McInnes est nommé par le Premier Ministre, coprésident du Comité « Action Publique 2022 », chargé de proposer des pistes de réformes sur les politiques publiques, mission depuis achevée.

Depuis janvier 2018, Ross McInnes est nommé « Trustee » à la Fondation IFRS.

En octobre 2018, le Premier Ministre lui confie la mission de promouvoir la France en direction des entreprises britanniques ou étrangères du secteur non financier implantées au Royaume-Uni et qui s'interrogent sur leur devenir hors de l'Union européenne.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

- Administrateur, Président du Comité des nominations et de la gouvernance et membre du comité d'audit, risques et conformité d'Eutelsat Communications* jusqu'en novembre 2022
- Administrateur de Lectra et membre du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et du Comité stratégique entre janvier 2018 et avril 2020
- Non-executive Director et Président du Comité d'audit d'IMI plc* jusqu'en octobre 2017
- Administrateur et Président du Comité d'audit de Faurecia* jusqu'en mai 2017



53 ans

Date de première nomination 29 avril 2016

> Date de début de mandat 30 avril 2020

Date d'échéance du mandat À l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le

> Nombre d'actions Lectra détenues 1500

31 décembre 2023

Mandats et fonctions en cours

• Directrice de Lombard Odier (Europe) SA, succursale en France

> Administratrice de Selectys (SICAV)

Nathalie Rossiensky

Administratrice indépendante Présidente du Comité d'audit Membre du Comité stratégique et du Comité des rémunérations

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 Fugua 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 Directrice de Lombard Odier (Europe) SA à Paris. Elle est en charge de la gestion d'actifs financiers concernant toutes les classes d'actifs y compris le non-coté et avec un positionnement fort en matière de durabilité.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Néant



50 ans

Date de première nomination 29 avril 2022

> Date de début de mandat 29 avril 2022

Date d'échéance du mandat

À l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025

Nombre d'actions Lectra détenues

Mandats et fonctions en cours

- Administratrice indépendante de Selinko (Belgique) depuis 2021;
- Board Advisor de ConsoFlash, groupe Mediaperformances, depuis 2018
- Board Advisor de CF group depuis 2022.

Hélène Viot Poirier

Administratrice indépendante Membre du Comité d'audit, du Comité stratégique, du Comité RSF et du Comité des nominations

Biographie - Expérience et expertise

Diplômée d'HEC, Madame Hélène Viot Poirier a débuté sa carrière dans le secteur Internet en 1997, dans des start-up chez Club Internet (groupe Lagardère), puis chez Kertel (groupe Kering), avant de rejoindre le groupe Orange en 2001, où elle a développé successivement en tant que Directrice de Business Unit, le marché de l'ADSL en France, puis le marché des services multimédia mobiles avant de prendre la Direction globale des activités digitales d'Orange en France en 2010 en tant que Vice President of Portal and Digital Services (chiffres d'affaires > 300 millions d'euros), avec management d'une direction de 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 actuellement Administratrice indépendante de Selinko (non cotée) depuis 2021, Board Advisor de ConsoFlash, groupe Mediaperformances (non cotée) depuis 2018, et Board Advisor de CF group (non cotée) depuis 2022.

Mandats échus au cours des cinq dernières années

• Présidente et Directrice générale de Chevignon jusqu'en 2019.

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.

Critère	Objectif	Modalités de mise en œuvre et les 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)	4 hommes et 4 femmes.
Diversité des compétences et complémentarité des profils	Recherche d'une complémentarité des profils d'un point de vue des domaines d'expertise.	Compétences représentées : stratégie, management, industrie et marchés de Lectra, finance, audit et risques, acquisitions, gouvernance, responsabilité sociétale des entreprises, informatique et cybersécurité.
Profils internationaux	Recherche des profils ayant une expérience internationale et/ou des profils étrangers, compte tenu de la géographie de Lectra.	Tous les Administrateurs possèdent une riche expérience à l'international. Monsieur Jean Marie Canan est Canadien et résident des États-Unis. Monsieur Ross McInnes est Franco-Australien. Madame Céline Abecassis-Moedas est Française et réside au Portugal.
Indépendance des administrateurs	Au moins 50 % d'administrateurs indépendants. (Article 10.3 du Code AFEP-MEDEF)	75 % d'Administrateurs sont indépendants.
Âge des administrateurs	Au moins la moitié des membres du Conseil d'administration doivent être âgés de moins de 72 ans. (Article 11 des Statuts de la Société)	6 Administrateurs sur 8 ont moins de 72 ans. Une moyenne d'âge de 63 ans, la fourchette d'âge variant de 50 à 78 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											
Bernard Jourdan											
Céline Abecassis-Moedas											
Anne Binder											
Jean Marie Canan											
Ross McInnes											
Nathalie Rossiensky											
Hélène Viot Poirier											
% d'Administrateurs	100 %	100 %	50 %	100 %	75 %	100 %	75 %	50 %	50 %	12 %	100 %

Indépendance des Administrateurs

D'une manière générale, un administrateur est réputé indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Pour satisfaire aux règles de gouvernement d'entreprise telles qu'édictées par l'article 10.3 du Code AFEP-MEDEF, la proportion des administrateurs indépendants doit être d'au moins 50 % des membres du conseil d'administration dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle.

La qualification d'Administrateur indépendant retenue par Lectra est conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Elle est débattue par le Comité des nominations et arrêtée par le Conseil d'administration à l'occasion de la nomination d'un Administrateur et annuellement pour l'ensemble des Administrateurs

Lors de la réunion du 17 janvier 2023, le Comité des nominations a débattu, en présence du Président-Directeur général, de la qualification de chaque Administrateur en fonction ainsi que de chaque candidat. Le Conseil d'administration du 23 février 2023 a arrêté la qualification d'Administrateur indépendant proposée par le Comité des nominations comme suit :

- Mesdames Céline Abecassis-Moedas, Anne Binder, Nathalie Rossiensky et Hélène Viot Poirier et Messieurs Bernard Jourdan et Ross McInnes remplissent tous les critères d'indépendance définis par le Code AFEP-MEDEF (en particulier, il n'existe aucune relation d'affaires ni lien d'intérêt particulier de quelque nature que ce soit entre ces Administrateurs et Lectra ou l'une des sociétés du groupe Lectra);
- Monsieur Daniel Harari est qualifié de non-indépendant car il est dirigeant mandataire social exécutif de la Société depuis 1991 et détient, à la date du présent Rapport, environ 14,6 % du capital et 14,5 % des droits de vote de la Société;
- Monsieur Jean Marie Canan est qualifié de non-indépendant, compte tenu du fait qu'il a été nommé sur proposition d'AIPCF VI Funding LP, détenant à ce jour environ 7,8 % du capital et des droits de vote de Lectra, en application du Stable Shareholding Agreement⁽¹⁾.

⁽¹⁾ En application des accords conclus le 1er juin 2021 dans le cadre de l'acquisition par Lectra du groupe américain Gerber Technology, notamment le Stable Shareholding Agreement (l'« Accord d'actionnariat stable », cf. l'avis de l'AMF n° 221C2808 - FR0000065484-PA14 en date du 20 octobre 2021), la nomination de Monsieur Jean Marie Canan a été proposée par AIPCF VI Funding LP (AIP), qui détient, à la date du présent Rapport, environ 7,8% du capital et des droits de vote de Lectra. Aux termes de cet accord, à compter de la réalisation de l'opération et pour la durée de l'accord, sous réserve qu'AIP continue de détenir un nombre de titres Lectra représentant au moins 50% de la participation initiale (la participation initiale étant de 13,3 %), le Conseil d'administration de Lectra ainsi que le Comité d'audit, le Comité des rémunérations et le Comité stratégique devront inclure un Administrateur proposé par AIP.

Le tableau ci-après présente la situation de chaque Administrateur au regard des critères d'indépendance énoncés à l'article 10.5 du Code AFEP-MEDEF :

Critère d'indépendance	Daniel Harari	Bernard Jourdan	Céline Abecassis- Moedas	Anne Binder	Jean Marie Canan	Ross McInnes	Nathalie Rossiensky	Hélène Viot Poirier
Critère 1 : Salarié ou mandataire social de la société au cours des 5 dernières années	oui	non	non	non	non	non	non	non
Critère 2 : Mandats croisés	non	non	non	non	non	non	non	non
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	non	non	non	non	non	non	non	non
Critère 4 : Lien familial avec un mandataire social	non	non	non	non	non	non	non	non
Critère 5 : Commissaire aux comptes au cours des 5 années précédentes	non	non	non	non	non	non	non	non
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	oui	non	non	non	non	non	non	non
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif (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	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	oui ⁽¹⁾	non	non	non

⁽¹⁾ En application des accords conclus le 1er juin 2021 dans le cadre de l'acquisition par Lectra du groupe américain Gerber Technology, notamment le Stable Shareholding Agreement (l'« Accord d'actionnariat stable », cf. l'avis de l'AMF n° 221C2808 - FR0000065484-PA14 en date du 20 octobre 2021), la nomination de Monsieur Jean Marie Canan a été proposée par AIPCF VI Funding LP (AIP), qui détient, à la date du présent Rapport, environ 7,8% du capital et des droits de vote de Lectra. Aux termes de cet accord, à compter de la réalisation de l'opération et pour la durée de l'accord, sous réserve qu'AIP continue de détenir un nombre de titres Lectra un moins 50% de la participation initiale (la participation initiale étant de 13,3 %), le Conseil d'administration de Lectra ainsi que le Comité d'audit, le Comité des rémunérations et le Comité stratégique devront inclure un Administrateur proposé par AIP.

Procédure de sélection des Administrateurs

Conformément à l'article 18.2.1 du Code AFEP-MEDEF et aux préconisations de l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF ») et du Haut Comité de gouvernement d'entreprise (le « HCGE »), le Conseil d'administration s'est doté d'une procédure écrite formalisant le processus de sélection des Administrateurs indépendants. Adoptée par le Conseil d'administration du 29 juillet 2021 et actualisée par le Conseil d'administration du 23 février 2023, cette procédure est disponible sur le site Internet de Lectra (https://www.lectra.com/ fr/investisseurs/gouvernement-dentreprise/ statuts-et-reglements). La procédure décrit en particulier le rôle du Comité des nominations et de l'Administrateur référent dans la sélection des futurs Administrateurs indépendants, les principes sur lesquels repose la procédure de sélection et les différentes étapes du processus de sélection.

Le processus de sélection des Administrateurs indépendants comprend les six étapes suivantes :

- 1) identification des profils recherchés, qui commence par l'évaluation des besoins en compétences par le Comité des nominations et l'approbation par le Conseil d'administration de la politique de recrutement et du planning proposé par le Comité des nominations ;
- 2) recherches des profils par l'Administrateur référent, qui est chargé d'établir et de gérer en continu une liste d'une douzaine de candidats potentiels;
- 3) pré-sélection des candidats par le Comité des nominations, en fonction des besoins (sièges vacants, élargissement du Conseil d'administration);
- 4) prise de contact avec les candidats par l'Administrateur référent et organisation des entretiens, dans un premier temps avec les membres du Comité des nominations, dans un second temps avec les autres Administrateurs indépendants non sortants et le Président-Directeur général;
- 5) restitution des travaux réalisés par le Comité des nominations au Conseil d'administration ;
- 6) soumission des nominations / renouvellements à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires.

La procédure de sélection des Administrateurs indépendants a été appliquée pour la première fois en 2021, en vue de l'Assemblée générale annuelle du 29 avril 2022, pour identifier et sélectionner des candidats à deux nouveaux postes d'Administrateur.

Elle a été à nouveau appliquée en 2022, en vue de l'Assemblée générale annuelle du 28 avril 2023, pour identifier et sélectionner des candidats pour remplacer Monsieur Bernard Jourdan et Madame Anne Binder, Administrateurs indépendants sortants. Les recherches et la pré-sélection des profils ont été pilotées par Monsieur Bernard Jourdan, Administrateur référent et Président du Comité des nominations, avec l'assistance d'un cabinet de recrutement spécialisé. Les besoins en compétences et les apports suivants ont été identifiés comme prioritaires par le Comité des nominations, en consultation avec le Président-Directeur général et les autres Administrateurs indépendants :

- une connaissance de l'un des principaux marchés de Lectra, de ses métiers et de ses technologies:
- une orientation high tech et une bonne sensibilisation aux développements numériques et à l'Industrie 4.0 ;
- une expérience dans les domaines du retail et de l'e-commerce ;
- une expérience stratégique et opérationnelle liant des métiers industriels, de services à forte valeur ajoutée (lien équipements/software / data / services);
- une expérience internationale ;
- une sensibilisation forte aux sujets de la responsabilité sociale, environnementale et sociale.

En outre, le Comité des nominations a visé à maintenir la parité parfaite femmes/hommes au sein du Conseil d'administration.

Dans un premier temps, tous les membres du Comité des nominations ont rencontré individuellement plusieurs candidats présélectionnés, puis tous les autres membres du Conseil d'administration concernés. Le Comité des nominations s'est réuni à trois reprises entre juin 2022 et décembre 2022 afin d'évaluer chaque candidat à l'aide d'une grille de compétences, de débattre de l'intérêt et de la complémentarité de chaque profil au regard de la composition actuelle du Conseil d'administration et de rendre un avis motivé.

Sur la base des conclusions du Comité des nominations, le Conseil d'administration a retenu deux candidatures dont la nomination sera proposée à l'Assemblée générale annuelle du 28 avril 2023.

Parité au sein du Conseil d'administration

Conformément à l'article L.225-18-1 du Code de commerce issu de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle et à l'article L.22-10-3 du Code de commerce créé par Ordonnance n° 2020-1142 du 16 septembre 2020, dans les sociétés où le conseil d'administration est composé de huit membres ou moins, l'écart entre le nombre des administrateurs de chaque sexe ne peut être supérieur à deux.

Le Conseil d'administration de Lectra se conforme à ladite règle de parité depuis son entrée en vigueur. À la date du présent Rapport, le Conseil d'administration est composé de huit membres, dont quatre femmes et quatre hommes.

Limite d'âge des Administrateurs et du Président du Conseil d'administration

En application de l'article 11 des Statuts de la Société, le nombre d'Administrateurs ayant dépassé l'âge de 72 ans est limité à la moitié des Administrateurs en fonction. En cas de dépassement de ce seuil. l'Administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office et ses fonctions expireront à l'issue de la plus prochaine Assemblée générale ordinaire annuelle de manière à assurer une continuité des mandats et du travail effectué par le Conseil d'administration durant un exercice donné.

À la date du présent Rapport, six Administrateurs sur huit ont moins de 72 ans, étant précisé que les mandats des deux Administrateurs âgés de 72 ans ou plus expireront à l'issue de l'Assemblée générale du 28 avril 2023 et leur renouvellement n'est pas proposé.

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.

Durée du mandat des Administrateurs

Conformément à la recommandation de l'article 15.1 du Code AFEP-MEDEF, depuis l'Assemblée générale du 27 avril 2012, la durée statutaire du mandat des membres du Conseil d'administration est fixée à quatre ans.

Afin de favoriser un renouvellement harmonieux des Administrateurs et se conformer à la recommandation de l'article 15.2 du Code AFEP-MEDEF, un échelonnement des mandats et un renouvellement par quart a été progressivement mis en place depuis 2019 grâce aux renouvellements de mandats anticipés en 2019 et aux nouvelles nominations en 2021 et en 2022.

Le tableau ci-après précise les échéances des mandats :

Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'AG 2023 statuant sur les comptes de l'exercice 2022	Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'AG 2024 statuant sur les comptes de l'exercice 2023	Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'AG 2025 statuant sur les comptes de l'exercice 2024	Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'AG 2026 statuant sur les comptes de l'exercice 2025		
Monsieur Bernard Jourdan (Administrateur référent, indépendant)	Monsieur Daniel Harari (Président-Directeur général)	Madame Céline Abecassis-Moedas (Administratrice indépendante)	Madame Hélène Viot Poirier (Administratrice indépendante)		
Madame Anne Binder (Administratrice indépendante)	Madame Nathalie Rossiensky (Administratrice indépendante)	Monsieur Jean Marie Canan (Administrateur)	Monsieur Ross McInnes (Administrateur indépendant)		

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 1.11 du Règlement intérieur, tel que révisé par le Conseil d'administration du 29 avril 2022, prévoit que tout Administrateur devra être propriétaire d'au moins 750⁽¹⁾ actions de la Société. À défaut de détenir ces actions lors de son entrée en fonction, il devra investir l'équivalent de 25 % du montant de sa rémunération annuelle perçue au titre de son mandat d'administrateur (soit environ la moitié de son montant net après contributions sociales et impôt sur le revenu) jusqu'à l'obtention de ce nombre. Cet investissement devra être réalisé dans les douze mois suivant le versement de cette rémunération.

⁽¹⁾ A l'occasion de la dernière révision du Règlement intérieur, le Conseil d'administration du 29 avril 2022 a réduit le nombre minimum d'actions devant être détenu par chaque Administrateur de 1500 à 750 pour tenir compte de la forte augmentation du cours de l'action Lectra.

À ce jour, Monsieur Daniel Harari, Monsieur Bernard Jourdan, Madame Anne Binder, Madame Nathalie Rossiensky et Monsieur Ross McInnes détiennent chacun au moins 750 actions Lectra.

Madame Céline Abecassis-Moedas et Monsieur Jean Marie Canan (nommés en 2021) et Madame Hélène Viot Poirier (nommée en 2022) détiennent respectivement 300 actions, 100 actions et 1 action Lectra et s'engagent à investir 25 % du montant de leurs rémunérations annuelles brutes pour acquérir progressivement des actions Lectra, conformément à la règle prévue dans le Règlement intérieur.

Formation des Administrateurs

Les Administrateurs non exécutifs bénéficient d'une formation sur les spécificités de l'entreprise, ses métiers, secteurs d'activité, produits et services, ses enjeux opérationnels, sociaux et environnementaux, ainsi que sur son organisation et son fonctionnement afin d'en acquérir une connaissance approfondie.

Des rencontres avec les principaux cadres dirigeants de la Société ainsi qu'une visite du campus technologique situé à Bordeaux-Cestas ont été organisées en décembre 2022 pour l'ensemble des Administrateurs.

Nombre de mandats du Président-Directeur général et des Administrateurs

L'article 20.2 du Code AFEP-MEDEF recommande qu'un dirigeant mandataire social exécutif ne doit pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures à son groupe, y compris étrangère, et qu'il doit en outre recueillir l'avis du conseil d'administration avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée.

Allant au-delà des recommandations du Code AFEP-MEDEF, l'article 1.8 du Règlement intérieur précise que le Président-Directeur général ne doit exercer aucun mandat d'administrateur dans une société française ou étrangère, cotée ou non cotée, extérieure au Groupe.

Conformément à cette règle, Monsieur Daniel Harari n'exerce aucun mandat au sein ou en dehors du Groupe.

L'article 20.4 du Code AFEP-MEDEF préconise par ailleurs qu'un administrateur ne doit pas exercer plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées extérieures du groupe, y compris étrangères. L'article 1.8 du Règlement intérieur va encore au-delà de la recommandation du Code AFEP-MEDEF et prévoit que les Administrateurs doivent veiller à limiter le nombre de leurs mandats d'administrateur dans d'autres sociétés de manière à conserver une disponibilité suffisante pour qu'ils puissent remplir pleinement leurs fonctions au sein du Conseil d'administrateur de

Lectra. Ils doivent informer le Président-Directeur général, préalablement à son acceptation, de tout nouveau mandat d'administrateur dans une société française ou étrangère, cotée ou non cotée, v 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.

Évolution de la composition du Conseil d'administration proposée à l'Assemblée générale appelée à statuer en 2023 sur les comptes de l'exercice 2022

Il sera proposé à l'Assemblée générale annuelle du 28 avril 2023 la nomination de Madame Karine Calvet et de Monsieur Pierre-Yves Roussel en qualité d'Administrateurs, pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2026.

Madame Karine Calvet apportera au Conseil d'administration, en cas de nomination, sa bonne connaissance du secteur des technologies de l'information et de l'industrie ainsi que son expertise en stratégie, en management et en développement durable. Madame Karine Calvet sera désignée en tant que membre du Comité d'audit, du Comité stratégique et du Comité RSE.

En cas de nomination de Monsieur Pierre-Yves Roussel, le Conseil d'administration pourra bénéficier de sa connaissance approfondie des marchés de la mode et du luxe ainsi que de son expertise en stratégie, en management, en finance et en gouvernance. Monsieur Pierre-Yves Roussel sera désigné en tant que membre du Comité d'audit et du Comité stratégique.

À la clôture de l'Assemblée générale du 28 avril 2023, sous réserve du vote favorable, le Conseil d'administration serait donc toujours composé de huit personnes, dont quatre femmes et quatre hommes, et dont six Administrateurs indépendants.

1.4.3. Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration

Règlement intérieur du Conseil d'administration et de ses comités

Les articles 2.2 et 16.3 du Code AFEP-MEDEF préconisent l'établissement d'un règlement intérieur du Conseil d'administration et de ses comités.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration précise :

la composition, les règles de fonctionnement et les attributions du Conseil d'administration et de ses comités;

- les devoirs des Administrateurs et les règles déontologiques, notamment en matière de prévention des conflits d'intérêts, détention des titres de la Société, loyauté, diligence, confidentialité:
- les opérations pour lesquelles une approbation préalable du Conseil d'administration est requise, listées au paragraphe 1.4.1 ci-dessus ; et
- les modalités d'information du Conseil d'administration de la situation financière et de la trésorerie de la Société.

Le Conseil d'administration actualise régulièrement son Règlement intérieur, notamment afin d'assurer sa conformité avec les nouvelles dispositions légales et réglementaires et les nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF. Le Règlement intérieur du Conseil d'administration, dont la dernière mise à jour date du 29 avril 2022, est disponible sur le site Internet de la Société (https://www.lectra.com/fr/ investisseurs/gouvernement-dentreprise/statutset-reglements).

Prévention des conflits d'intérêts

Le Conseil d'administration a mis en place. de longue date, un processus de gestion des éventuelles situations de conflits d'intérêts, qu'il a formalisé dans l'article 1.9 du Règlement intérieur.

Aux termes de l'article 1.9 de son Règlement intérieur, le Conseil d'administration a confié à l'Administrateur référent la mission de surveiller et de gérer les éventuelles situations de conflits d'intérêts des dirigeants mandataires sociaux.

Par ailleurs, chaque Administrateur (i) doit en permanence s'assurer que sa situation personnelle ne le met pas en situation de conflit d'intérêts avec la Société ou l'une de ses filiales, (ii) a le devoir de faire part, spontanément, au Conseil d'administration de toute situation ou de tout risque de conflit d'intérêts réel ou potentiel et doit s'abstenir de participer aux débats, ainsi qu'au vote de la ou des délibérations correspondantes.

En outre, sans préjudice des formalités d'autorisation et de contrôle prescrites par la loi et les Statuts de la Société, les Administrateurs sont tenus de communiquer sans délai au Président-Directeur général toute convention susceptible d'être conclue par le Groupe à laquelle ils sont directement ou indirectement intéressés, quelle qu'en soit la nature. Le Président-Directeur général porte à l'attention du Conseil d'administration les éventuels conflits d'intérêts ou conflits d'intérêts potentiels qu'il aurait identifiés.

Le Président-Directeur général s'abstient de prendre part aux délibérations et au vote portant sur sa propre rémunération.

En cas de conflit d'intérêts, même potentiel, le Conseil d'administration statue sur cette question et demande, si nécessaire, à l'Administrateur concerné de régulariser sa situation.

Calendrier, réunions et activité du Conseil d'administration

Conformément à la recommandation de l'AMF énoncée dans sa position-recommandation n° 2016-05 « Guide de l'information périodique des sociétés cotées sur un marché réglementé », le calendrier financier de la Société, indiquant les dates de publication des résultats, annuels, semestriels et trimestriels, de l'Assemblée générale annuelle, et des deux réunions d'analystes annuelles, est établi avant la clôture d'un exercice pour l'exercice suivant. Il est publié dans le rapport financier annuel, sur le site Internet de la Société et communiqué à Euronext avant le début de l'exercice.

Le calendrier des comités, des Conseils d'administration et des Assemblées générales annuelles pour les exercices clos le 31 décembre 2022 et le 31 décembre 2023 ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de ses réunions du 27 octobre 2021 et du 25 octobre 2022 respectivement. En application de ce calendrier, les dates de sept réunions du Conseil d'administration sont arrêtées comme suit : les jours des publications des résultats annuels, semestriels et trimestriels, environ quarante-cinq à soixante jours avant l'Assemblée générale annuelle pour l'examen des documents et décisions qui lui seront soumis, à l'issue de l'Assemblée générale, et enfin, environ vingt jours de Bourse après la mise en paiement du dividende voté par l'Assemblée générale du 28 avril 2023, pour l'attribution du plan d'options de souscription d'actions annuel.

Par ailleurs, le Conseil d'administration se réunit en dehors de ces dates en fonction des autres sujets dont l'approbation est de son ressort (par exemple, tout projet d'acquisition ou l'examen du plan stratégique) ou que son Président souhaite soumettre aux Administrateurs.

Les Commissaires aux comptes sont convoqués et assistent systématiquement à toutes les réunions du Conseil d'administration qui examinent et arrêtent les comptes annuels et intermédiaires. Ils peuvent aussi être convoqués à toute autre réunion, si cela paraît opportun.

Le Secrétaire du Conseil d'administration est systématiquement invité et participe, sauf empêchement, à toutes les réunions du Conseil d'administration. Il est notamment chargé, en coordination et sous la supervision du Président-Directeur général, de rédiger les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration et d'assister les Administrateurs sur toute question

matérielle et réglementaire, en particulier le paiement des rémunérations allouées aux Administrateurs et le suivi des déclarations pour leurs opérations sur titres éventuelles.

Conformément à l'article 2.5 du Règlement intérieur, les décisions relevant des attributions propres du Conseil d'administration, telles que visées à l'article L.225-37, alinéa 3 du Code de commerce, peuvent être prises par voie de consultation écrite des Administrateurs. Les décisions concernées sont les suivantes :

- la nomination d'un Administrateur en cas de vacance d'un siège par décès ou par démission ou lorsque le nombre d'Administrateurs est inférieur au minimum légal ou statutaire ou encore lorsque l'équilibre hommes/femmes du Conseil d'administration n'est pas respecté;
- l'autorisation de cautions, avals et garanties ;
- la mise en conformité des Statuts avec les dispositions législatives et réglementaires ;
- la convocation de l'Assemblée générale ; et
- la décision de transfert du siège social dans le même département.

En cas de consultation écrite, l'avis de consultation incluant le texte des délibérations proposées ainsi que tous les documents nécessaires à l'information du Conseil d'administration est adressé à chaque Administrateur par simple lettre, ou courrier électronique. Le délai de réponse est précisé dans l'avis de consultation et doit être raisonnable. Le vote est formulé sur le texte même des délibérations proposées et pour chaque résolution, par les mots « oui », « non » ou « abstention ». Sont pris en compte pour le calcul du quorum et de la majorité les Administrateurs ayant exprimé leur vote. Les décisions sont adoptées à la majorité des voix. La consultation donne lieu à l'établissement d'une délibération du Conseil d'administration par voie de consultation écrite, qui est soumise à l'approbation des Administrateurs.

En 2022, le Conseil d'administration a tenu neuf réunions, avec un taux d'assiduité de 100 %, aucune consultation écrite n'a été organisée.

Travaux en 2022

En 2022, les travaux du Conseil d'administration ont notamment porté sur :

- les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2021 ainsi que leurs annexes;
- le bilan de la feuille de route 2020-2022;
- les perspectives de croissance interne et externe du Groupe et les principales initiatives et opportunités stratégiques du Groupe, et notamment le rapprochement de Lectra Turquie et de Glengo Teknoloji, distributeur exclusif des solutions Gerber en Turquie, et l'acquisition de TextileGenesis ;

- le budget et les scénarios pour l'année 2022 ;
- les comptes et les rapports de gestion semestriels et trimestriels;
- les communiqués de presse ;
- les rapports du Conseil d'administration à l'Assemblée générale annuelle du 29 avril 2022 (le Rapport de gestion, la Déclaration de performance extra-financière, le Rapport sur le gouvernement d'entreprise, les Rapports sur les projets de résolutions et le Rapport spécial sur les attributions des options de souscription d'actions);
- les levées d'options de souscription d'actions au cours de l'exercice 2021 et l'augmentation du capital correspondante ;
- l'autorisation des avals, garanties et cautions ;
- les conventions courantes conclues ou poursuivies au cours de l'exercice 2021;
- la rémunération des mandataires sociaux au titre des exercices 2021 et 2022, 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. la sélection des nouveaux Administrateurs et la création d'un Comité RSE:
- les documents de gestion prévisionnelle ;
- les incidences de la guerre en Ukraine ;
- le programme de rachat d'actions et le contrat de liquidité ;
- le plan d'options de souscriptions d'options 2022:
- 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 mise à jour du Règlement intérieur du Conseil d'administration : et
- le calendrier financier pour l'exercice 2023 et 2024 (jusqu'à l'Assemblée générale de 2024).

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 2022 :

	Conseil d'administration		Comité d'audit		Comité stratégique		Comité RSE		Comité des rémunérations		Comité des nominations	
	Nb de réunions ⁽¹⁾	%	Nb de réunions	%	Nb de réunions	%	Nb de réunions	%	Nb de réunions	%	Nb de réunions	%
Daniel Harari Président-Directeur général	9/9	100 %	Non m	embre	5/5	100 %	Non m	embre	Non m	embre	Non m	embre
Bernard Jourdan Administrateur référent, indépendant Céline	9/9	100 %	6/6	100 %	5/5	100 %	Non m	embre	4/4	100 %	4/4	100 %
Abecassis-Moedas ⁽²⁾ Administratrice indépendante	9/9	100 %	6/6	100 %	5/5	100 %	3/3	100 %	4/4	100 %	1/1	100 %
Anne Binder ⁽²⁾ Administratrice indépendante	9/9	100 %	6/6	100 %	5/5	100 %	3/3	100 %	3/3	100 %	1/1	100 %
Jean Marie Canan Administrateur	9/9	100 %	6/6	100 %	5/5	100 %	Non m	embre	4/4	100 %	Non m	embre
Ross McInnes ⁽³⁾ Administrateur indépendant	5/5	100 %	3/3	100 %	3/3	100 %	Non m	embre	Non m	embre	3/3	100 %
Nathalie Rossiensky ⁽² Administratrice indépendant	9/9	100 %	6/6	100 %	5/5	100 %	Non m	embre	4/4	100 %	1/1	100 %
Hélène Viot Poirier ⁽³⁾ Administratrice indépendante	5/5	100 %	3/3	100 %	3/3	100 %	3/3	100 %	Non m	embre	3/3	100 %
Taux d'assiduité moyen		100 %		100 %		100 %		100 %		100 %		100 %

- (1) Les réunions des Administrateurs non exécutifs hors de la présence du Président-Directeur général ne sont pas comptabilisées ni pour le calcul des taux d'assiduité, ni pour le calcul des rémunérations allouées aux Administrateurs. Il est précisé que tous les Administrateurs non exécutifs ont assisté à la réunion hors de la présence du Président-Directeur général, qui a eu lieu le 6 décembre 2022.
- (2) Les comités spécialisés ont été remaniés lors du Conseil d'administration du 29 avril 2022. La participation de Madame Anne Binder aux Comités des rémunérations et des nominations, la participation de Madame Céline Abecassis-Moedas et de Madame Nathalie Rossiensky au Comité des nominations sont indiquées pour la période en 2022 pendant laquelle elles étaient membres de ces Comités, soit pour la période courant du 1er janvier 2022 au 29 avril 2022.
- (3) Pour la période courant du 29 avril 2022 au 31 décembre 2022, Monsieur Ross McInnes et Madame Hélène Viot Poirier ayant été nommés Administrateurs par l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2022.

Organisation des travaux du Conseil d'administration - Information des Administrateurs

L'ordre du jour est établi par le Président-Directeur général après consultation, le cas échéant, de l'Administrateur référent et des Président(e)s des comités spécialisés.

Les comités spécialisés préparent les travaux du Conseil d'administration et l'assistent dans l'étude des sujets techniques. Lorsqu'une question à l'ordre du jour du Conseil d'administration est du ressort de l'examen préalable de l'un des comités, le Président de ce comité intervient en séance plénière du Conseil d'administration pour communiquer les observations éventuelles et les recommandations formulées par le comité. Ses comptes rendus permettent au Conseil d'administration d'être pleinement informé, facilitant ainsi ses délibérations.

Le dossier du Conseil d'administration est adressé systématiquement trois à six jours avant la réunion aux Administrateurs, aux représentants du Comité social et économique, au Secrétaire du Conseil d'administration et aux Commissaires aux comptes pour les quatre réunions d'examen des comptes et la réunion de préparation de l'Assemblée générale annuelle. Tous les points à l'ordre du jour font l'objet d'un document écrit ou, selon le cas, d'un exposé en séance.

En 2022, conformément à la réglementation et comme les années précédentes, l'ensemble des documents requis ont été mis à la disposition des Administrateurs. Par ailleurs, le Président-Directeur général demande régulièrement aux Administrateurs s'ils souhaitent recevoir d'autres documents ou rapports pour compléter leur information.

Un procès-verbal détaillé est établi pour chaque réunion et soumis à l'approbation du Conseil d'administration lors d'une prochaine réunion.



Réunions périodiques des Administrateurs non-exécutifs hors de la présence du Président-Directeur général

L'article 12.3 du Code AFEP-MEDEF recommande que les administrateurs se réunissent périodiquement hors de la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Les Administrateurs non exécutifs se conforment à cette recommandation en faisant état des sujets qu'ils souhaitent aborder, hors de la présence du dirigeant mandataire social, lors de leur réunion annuelle sur l'évaluation du Conseil d'administration.

En 2022, une réunion s'est tenue le 6 décembre 2022, à l'occasion de laquelle un compte rendu a été fait au Président-Directeur général. Outre l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration, les Administrateurs non exécutifs ont revu divers sujets de gouvernance, fait le point sur l'évaluation annuelle des performances du Président-Directeur général et discuté de son plan de succession.

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 mixte du 29 avril 2022, à l'exception de Monsieur Jean Marie Canan qui réside aux États-Unis.

Évaluation du Conseil d'administration

Conformément à l'article 11 du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration consacre, au moins une fois par an, un point de son ordre du jour à un débat sur sa composition, son organisation et son fonctionnement. Le Conseil d'administration vérifie également que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues et mesure la contribution effective de chaque Administrateur à ses travaux du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations. Ce point est discuté lors de la réunion du Conseil d'administration de février qui examine les comptes de l'exercice clos au 31 décembre de l'année précédente. L'article 11.3 du Code AFEP-MEDEF préconise également qu'une évaluation formalisée soit établie tous les trois ans au moins, le cas échéant avec l'aide d'un consultant extérieur, et que les actionnaires soient informés chaque année de la réalisation de ces évaluations.

Conformément à ces recommandations, une évaluation formalisée du Conseil d'administration est réalisée tous les trois ans par l'Administrateur référent sur la base d'un questionnaire interne, qui porte notamment sur l'appréciation de la contribution effective de chaque Administrateur

aux travaux du Conseil d'administration. Par ailleurs, une évaluation simplifiée est réalisée chaque année, et lors de leur réunion hors de la présence du Président-Directeur général, les Administrateurs non exécutifs analysent les évolutions constatées par rapport à l'évaluation précédente.

La dernière évaluation triennale a été réalisée fin 2021. Comme les fois précédentes, les Administrateurs non exécutifs n'ont pas jugé utile de faire appel à un consultant extérieur et l'évaluation a été réalisée à l'aide d'une enquête préliminaire effectuée auprès de chaque membre du Conseil d'administration par l'Administrateur référent. Cette enquête a été restituée sous la forme d'une matrice comprenant 32 critères d'évaluation, et ses résultats ont été discutés lors de la réunion des Administrateurs non exécutifs du 8 décembre 2021 et lors du Conseil d'administration du 23 février 2022. Le compte-rendu de cette évaluation triennale figure à la section 1.4.3 du Rapport sur le gouvernement d'entreprise de 2021.

En 2022, une évaluation annuelle simplifiée a été réalisée lors de la réunion des Administrateurs non exécutifs du 6 décembre 2022. En préparation de cette évaluation annuelle, l'Administrateur référent, suivant les recommandations du HCGE, a également tenu un entretien individuel avec chaque Administrateur, ainsi qu'avec le Secrétaire du Conseil d'administration, afin d'entendre leurs évaluations et remarques en vue d'une amélioration éventuelle du fonctionnement du Conseil d'administration. Les conclusions des Administrateurs non exécutifs ont été ensuite exposées verbalement au Président-Directeur général lors d'un entretien le 23 décembre 2022, puis en séance plénière du Conseil d'administration du 23 février 2023.

Comme les années précédentes, le fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés a été estimé très satisfaisant. L'implication, l'assiduité et la contribution effective de chaque Administrateur ont été jugées excellentes. Une nouvelle progression a été constatée avec (i) l'arrivée de Monsieur Ross McInnes et Madame Hélène Viot Poirier dont l'apport a été particulièrement apprécié, (ii) la création du Comité RSE et du Comité des nominations, et (iii) la formalisation d'une procédure de sélection des nouveaux Administrateurs indépendants et d'une procédure d'accueil des nouveaux Administrateurs.

Les Administrateurs non exécutifs ont apprécié la fréquence des réunions du Conseil d'administration et de tous les comités, ainsi que la durée et l'efficacité des comités et la bonne répartition entre leurs travaux respectifs, qui permettent des discussions plus approfondies en consacrant le temps nécessaire aux sujets clés.

Les Administrateurs non exécutifs ont, par ailleurs, apprécié la qualité des échanges avec le management du Groupe et les Commissaires aux comptes, notamment dans le cadre des rencontres ciblées sur des thèmes répondant à leur demande.



Ils ont souligné la qualité, la pertinence et l'exhaustivité de l'information qui leur a été communiquée dans un délai suffisant leur permettant de procéder aux analyses nécessaires.

Enfin, les Administrateurs non exécutifs ont indiqué n'avoir aucune piste d'amélioration majeure à envisager à ce stade. Des sujets d'amélioration continue ont été listés et discutés avec le Président-Directeur général. Un suivi régulier est effectué afin que la Société demeure une référence en matière de gouvernance.

1.4.4. Comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a constitué cinq comités spécialisés : le Comité d'audit, le Comité stratégique, le Comité RSE¹, le Comité des rémunérations et le Comité des nominations. Les membres des comités sont désignés par le Conseil d'administration pour une durée indéterminée et peuvent être révoqués par le Conseil d'administration statuant à la majorité de ses membres, sur recommandation du Président-Directeur général.

Conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF, les attributions et modalités de fonctionnement de chaque comité sont précisées dans le Règlement intérieur. Entre les réunions des comités, leurs membres échangent par courrier électronique, en tant que de besoin, avec le Président-Directeur général notamment pour approfondir certains sujets.

Comité d'audit

Composition

Ancienne composition (avant le 29 avril 2022)	Composition actuelle (à compter du 29 avril 2022)
Monsieur Bernard Jourdan (Président)	Madame Nathalie Rossiensky (Présidente)
Administrateur référent indépendant	Administratrice indépendante
Madame Céline Abecassis-Moedas	Monsieur Bernard Jourdan
Administratrice indépendante	Administrateur référent indépendant
Madame Anne Binder	Madame Céline Abecassis-Moedas
Administratrice indépendante	Administratrice indépendante
Monsieur Jean Marie Canan	Madame Anne Binder
Administrateur	Administratrice indépendante
Madame Nathalie Rossiensky	Monsieur Jean Marie Canan
Administratrice indépendante	Administrateur
	Monsieur Ross McInnes Administrateur indépendant
	Monsieur Hélène Viot Poirier Administratrice indépendante

Présidé par une Administratrice indépendante et ne comprenant pas le Président-Directeur général, le Comité d'audit comprend six Administrateurs indépendants et un Administrateur non indépendant.

Conformément à la recommandation de l'article 17.1 du Code AFEP-MEDEF, tous les membres du Comité d'audit ont une compétence financière ou comptable acquise lors de leur formation universitaire et de leur carrière professionnelle (cf. les notices biographiques ci-avant). Par ailleurs, en application de l'article 14.2 du Code AFEP-MEDEF, les membres du Comité d'audit bénéficient, lors de leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles du groupe Lectra.

⁽¹⁾ Le Comité RSE a été créé par le Conseil d'administration du 29 avril 2022.

Mission

Conformément à la loi et aux préconisations énoncées à l'article 17.2 du Code AFEP-MEDEF, la mission du Comité d'audit est :

- d'examiner les hypothèses retenues pour les arrêtés des comptes consolidés et sociaux, annuels, semestriels et trimestriels, le budget annuel établi par le Comité exécutif, les scénarios de chiffre d'affaires et de résultats de l'exercice, ainsi que leur révision trimestrielle avant leur examen par le Conseil d'administration ;
- d'examiner les comptes, et notamment de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux, d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, et d'examiner, préalablement au Conseil d'administration, les communiqués et avis financiers annuels, semestriels et trimestriels. Le Comité d'audit se penche sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts. Il examine les risques et les engagements hors bilan significatifs, apprécie l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et en informe le Conseil d'administration, le cas échéant. Il examine également le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- de suivre les règles d'indépendance et d'objectivité des Commissaires aux comptes, de piloter la procédure de leur sélection lors de l'échéance de leur mandat en cours et de soumettre au Conseil d'administration sa recommandation. Le Comité d'audit se fait communiquer chaque année, par les Commissaires aux comptes, une information sur les prestations accomplies au titre des services autres que la certification des comptes de Commissaires aux comptes, ainsi que le montant des honoraires versés à leur réseau par les sociétés du Groupe au titre des prestations qui ne sont pas directement liées à cette mission ;
- d'assurer, en concertation avec le Comité RSE, le suivi du processus d'élaboration et du contrôle de l'information extra-financière ainsi que l'identification et la gestion des risques de nature sociale, sociétale et environnementale. Notamment, il veille à l'existence de dispositifs et de procédures adaptés et à la conformité avec les dispositifs légaux et réglementaires et examine l'information communiquée annuellement dans la Déclaration de performance extra-financière jointe au Rapport de gestion ; et
- de formuler ses recommandations et tout avis au Conseil d'administration.

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

la gestion des risques, il analyse notamment des risques de cybersécurité et examine le plan relatif à la sécurité informatique et des données.

Le Président du Comité d'audit rend compte au Conseil d'administration de ses travaux et de ses recommandations lors des réunions d'examen des comptes annuels, semestriels et trimestriels.

Réunions

Le Comité d'audit se réunit au minimum quatre fois dans l'année, préalablement aux réunions du Conseil d'administration consacrées à l'examen des comptes annuels, semestriels et trimestriels. Depuis 2022, une réunion annuelle dédiée à la cybersécurité s'ajoute à ces quatre réunions récurrentes d'examen des comptes.

Les Commissaires aux comptes et le Directeur financier participent à toutes ces réunions.

Le Comité d'audit examine de manière constante la préparation des comptes sociaux et consolidés, les audits internes et les pratiques de communication de l'information (reporting), ainsi que la qualité et la sincérité des rapports financiers de la Société. Il s'appuie dans sa mission sur le Directeur financier, passe en revue avec lui périodiquement les éventuelles zones de risques sur lesquelles il doit être alerté ou qu'il doit examiner de manière plus approfondie et valide les orientations du programme de travail relatif au contrôle de gestion et au contrôle interne de l'exercice en cours.

L'examen des comptes est accompagné d'une présentation par le Directeur financier, au cours de laquelle sont décrits les résultats, les options comptables retenues, l'exposition aux risques, y compris ceux de nature sociale, environnementale et sociétale, ainsi que les engagements hors bilan significatifs de la Société. L'examen des comptes semestriels et annuels est également accompagné d'une présentation par les Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats et des options comptables retenues, ainsi que des travaux effectués dans le cadre de leur mission et leurs observations éventuelles. Le Président du Comité d'audit demande systématiquement aux Commissaires aux comptes s'ils ont des réserves à formuler dans leurs rapports.

Conformément à l'article 17.3, alinéa 1 du Code AFEP-MEDEF, le Comité d'audit veille à ce que les délais de mise à disposition des comptes et de leur examen soient suffisants. Le Comité d'audit se réunit systématiquement le matin même du Conseil d'administration, préalablement à sa réunion, afin de réduire les délais d'arrêté des comptes et de communication au marché. Cependant, les membres du Comité d'audit, comme du Conseil d'administration, disposent d'un délai d'examen suffisant dans la mesure où les dossiers leur sont adressés trois à six jours avant les réunions.

En 2022, le Comité d'audit s'est réuni six fois, avec un taux d'assiduité de 100 %. Le Président-Directeur général, le Directeur général adjoint et le Directeur financier ont été invités à participer à toutes ces réunions.

Travaux en 2022

En 2022, les travaux du Comité d'audit ont notamment porté sur :

- les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2021 ainsi que leurs annexes;
- les rapports à l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2022;
- 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 2021;
- les comptes consolidés et les rapports de gestion semestriels et trimestriels;
- les communiqués de presse ;
- les tests d'évaluation des écarts d'acquisition au 31 décembre 2021 et leur évolution en 2020-2021;
- les actifs d'impôts différés au 31 décembre 2021 et leur évolution en 2020-2021;
- le budget du Groupe, les scénarios de chiffre d'affaires et de résultats pour l'exercice 2022 ;
- les aspects financiers de l'acquisition des actifs de Glengo Teknoloji;
- les aspects financiers de l'acquisition du TextileGenesis:
- les services rendus par les Commissaires aux comptes, autres que la certification des
- les honoraires des Commissaires aux comptes ;
- l'actualisation de la cartographie des risques ;
- l'actualisation du plan relatif à la sécurité informatique et des données et l'examen des actions mises en place : et
- les contrôles fiscaux en cours.

En 2022, le Comité d'audit n'a pas identifié d'opérations à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts. Par ailleurs, il n'a pas jugé approprié de recourir à des experts extérieurs.

Commissariat aux comptes

Le Comité d'audit examine et discute, avec les Commissaires aux comptes, l'étendue de leur mission et du budget de leurs honoraires. Une fois par an, il recoit des Commissaires aux comptes un rapport établi à sa seule attention, rendant compte des conclusions de leur audit des comptes sociaux et consolidés pour l'exercice clos, confirmant l'indépendance de leurs cabinets, conformément au Code de déontologie professionnelle français et à la loi sur la sécurité financière du 1er août 2003.

Le Comité d'audit examine une fois par an, avec les Commissaires aux comptes, les risques pesant sur leur indépendance. Compte tenu de la taille du Groupe, il n'y a pas eu lieu d'examiner les mesures de sauvegarde à prendre pour atténuer ces risques.

Le montant des honoraires versés par la Société et ses filiales, comme la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires des cabinets et des réseaux ne sont pas significatifs et ne sont donc pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le Comité d'audit s'assure, chaque année, que la mission des Commissaires aux comptes est exclusive de toute autre diligence non liée au contrôle légal, notamment de toute activité de conseil (juridique, fiscal, informatique, etc.), réalisée directement ou indirectement au profit de la Société ou de ses filiales. Toutefois, sur recommandation du Comité d'audit, des travaux accessoires ou directement complémentaires au contrôle des comptes sont réalisés ; les honoraires correspondants sont peu significatifs.

À cet égard, le Comité d'audit du 30 octobre 2017 a approuvé une charte de délégation au Président-Directeur général, au Directeur général adjoint et au Directeur financier en matière de prestations de services pouvant être confiées aux Commissaires aux comptes et à leurs réseaux.

Comité stratégique

Composition

Ancienne composition (avant le 29 avril 2022)

Monsieur Daniel Harari (Président)

Président-Directeur général

Monsieur Bernard Jourdan

Administrateur référent, indépendant

Madame Céline Abecassis-Moedas

Administratrice indépendante

Madame Anne Binder

Administratrice indépendante

Monsieur Jean Marie Canan

Administrateur

Madame Nathalie Rossiensky

Administratrice indépendante

Composition actuelle (à compter du 29 avril 2022)

Monsieur Daniel Harari (Président)

Président-Directeur général

Monsieur Bernard Jourdan

Administrateur référent indépendant

Madame Céline Abecassis-Moedas

Administratrice indépendante

Madame Anne Binder

Administratrice indépendante

Monsieur Jean Marie Canan

Administrateur

Monsieur Ross McInnes

Administrateur indépendant

Madame Nathalie Rossiensky

Administratrice indépendante

Madame Hélène Viot Poirier

Administratrice indépendante

Présidé par Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général de Lectra, le Comité stratégique comprend tous les membres du Conseil d'administration.

Missions

Le Comité stratégique a pour mission :

- d'examiner et de discuter notamment les grandes orientations stratégiques et les axes de développement proposés par le Président-Directeur général pour préparer le Groupe aux enjeux économiques mondiaux et risques auxquels il est exposé, renforcer son modèle économique et ses équilibres opérationnels et financiers, ainsi que la cohérence du plan stratégique du Groupe et les grandes orientations des plans d'actions annuels ;
- d'examiner les facteurs de croissance internes et externes et l'optimisation de son développement à moyen terme ;
- d'étudier les opérations de croissance externe, les opérations financières ou boursières ayant une incidence significative immédiate ou à terme sur le capital social et, plus généralement, le patrimoine des actionnaires, ainsi que suivre leur réalisation ; et
- de formuler toute recommandation et tout avis au Conseil d'administration.

Réunions

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

En 2022, le Comité stratégique s'est réuni cinq fois avec un taux d'assiduité de 100 %.

Le Directeur général adjoint et le Directeur de la stratégie, sont invités permanents. D'autres membres du Comité exécutif ont été invités à participer à certains travaux et discussions du Comité stratégique, en fonction des sujets abordés.

Travaux en 2022

En 2022, les travaux du Comité stratégique ont notamment porté sur :

- le bilan de la feuille de route 2020-2022;
- la feuille de route 2023-2025 ;
- le business plan 2020-2022 et les scénarios d'activité;
- le budget et les scénarios 2023 ;
- le projet d'acquisition des actifs de Glengo Teknoloji;
- le projet d'acquisition de la société TextileGenesis ;
- l'évolution des offres de Lectra et la stratégie de l'offre, notamment pour le marché de la mode ;
- les grandes orientations des plans de recherche et développement, de marketing et de ressources humaines; et
- l'impact de l'évolution de l'environnement macroéconomique et concurrentiel sur l'activité du Groupe.

Comité RSE

Composition

Ancienne composition (avant le 29 avril 2022)

N/C

(le Comité RSE a été créé par le Conseil d'administration du 29 avril 2022)

Composition actuelle (après le 29 avril 2022)

Madame Anne Binder (Présidente) Administratrice indépendante

Madame Céline Abecassis-Moedas

Administratrice indépendante

Madame Hélène Viot Poirier

Administratrice indépendante

Présidé par une Administratrice indépendante, le Comité RSE comprend actuellement trois Administratrices indépendantes.

Missions

Le Comité RSE a pour mission :

- d'examiner les orientations stratégiques du Groupe en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale et de s'assurer de leur cohérence avec la stratégie globale du Groupe et avec les attentes des parties prenantes;
- d'examiner les plans d'actions associés, et d'en suivre la mise en œuvre;
- d'examiner les enjeux et les risques de nature sociale, sociétale et environnementale;
- d'examiner la communication du Groupe en matière de RSE;
- d'examiner les projets de rapports de la Société relatifs à la RSE, en particulier la Déclaration de performance extra-financière, et de s'assurer de l'établissement de toute information requise par la réglementation en vigueur en cette matière, en concertation avec le Comité d'audit ; et
- de formuler ses recommandations et tout avis au Conseil d'administration.

Réunions

Le Comité RSE organise son fonctionnement comme il l'entend. Il se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et au moins deux fois par an. Le Comité RSE rend compte de ses travaux au Conseil d'administration au moins une fois par an et à chaque fois qu'il souhaite lui présenter ses recommandations.

En 2022, le Comité RSE s'est réuni trois fois avec un taux d'assiduité de 100 %.

Le Président-Directeur général et le Responsable RSE du Groupe ont été invités à participer à toutes les réunions, certains membres du Comité exécutif ont été associés à certains travaux relevant de leurs compétences respectives.

Travaux en 2022

En 2022, les travaux du Comité RSE ont notamment porté sur :

- l'analyse de la DPEF 2021;
- l'examen de la stratégie RSE du Groupe et l'élaboration d'un plan d'actions RSE pour les années 2023 à 2025;
- l'étude des priorités en matière de RSE pour 2022 et les années suivantes ;
- l'élaboration d'un plan de communication sur les sujets relatifs à la RSE;
- l'examen des résultats de l'enquête engagement « Your Voice » réalisé auprès des employés du Groupe ; et
- la détermination des lignes directrices pour la DPEF 2022.

Comité des réumunérations

Composition

Ancienne composition (avant le 29 avril 2022)

Monsieur Bernard Jourdan (Président)

Administrateur référent, indépendant

Madame Céline Abecassis-Moedas

Administratrice indépendante

Madame Anne Binder

Administratrice indépendante

Monsieur Jean Marie Canan

Administrateur

Madame Nathalie Rossiensky

Administratrice indépendante

Présidé par un Administrateur indépendant et ne comprenant pas le Président-Directeur général, le Comité des rémunérations comprend trois Administrateurs indépendants et un Administrateur non indépendant.

L'article 19.1 du Code AFEP-MEDEF précise qu'il est conseillé qu'un administrateur salarié soit membre du comité des rémunérations. Cependant, dans la mesure où la Société n'est pas soumise à l'obligation de désigner des administrateurs représentant les salariés ni des administrateurs représentant les actionnaires salariés pour les raisons exposées plus haut, cette recommandation ne trouve pas à s'appliquer.

Missions

Conformément à l'article 19.2 du Code AFEP-MEDEF, les missions du Comité des rémunérations sont les suivantes :

- d'examiner, préalablement à la réunion du Conseil d'administration statuant sur ces questions, les principes et le montant de la rémunération fixe et variable, les objectifs annuels correspondant à la détermination de la partie variable, ainsi que les avantages annexes des dirigeants mandataires sociaux et, de formuler ses recommandations. Il valide à la clôture de l'exercice le montant réel correspondant aux rémunérations variables acquises au titre de l'exercice clos ;
- d'examiner les principes, les critères, ainsi que le montant de la rémunération fixe et variable, de vérifier si les objectifs annuels correspondant à la détermination de la partie variable, ainsi que les avantages annexes des membres du Comité exécutif, sont remplis ;
- d'examiner le montant de la rémunération fixe et variable de l'ensemble des managers du Groupe dont la rémunération annuelle globale est supérieure à 250 000 €, ou son équivalent en devises;
- de préparer les projets de résolutions relatifs à la rémunération des mandataires sociaux

Composition actuelle (à compter du 29 avril 2022)

Monsieur Bernard Jourdan (Président) Administrateur référent, indépendant

Madame Céline Abecassis-Moedas

Administratrice indépendante

Monsieur Jean Marie Canan

Administrateur

Madame Nathalie Rossiensky

Administratrice indépendante

- à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires ;
- d'examiner préalablement à la réunion du Conseil d'administration statuant sur ces questions les modalités, règlements et attributions du plan d'options de souscription d'actions annuel et de formuler ses recommandations;
- d'examiner la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale et, de formuler ses recommandations au Conseil d'administration, préalablement à sa délibération annuelle conformément aux dispositions de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle et la loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes :
- de prendre connaissance, une fois par an, du bilan des ressources humaines du Groupe, ainsi que de la politique engagée et du plan correspondant pour l'exercice en cours ;
- de formuler tout avis au Conseil d'administration.

Réunions

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

En 2022, le Comité des rémunérations s'est réuni quatre 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 nonmandataires sociaux, en application de l'article 19.2 du Code AFEP-MEDEF, ainsi qu'aux travaux relevant de la compétence du Comité des nominations. Le Président-Directeur général n'a pas assisté aux délibérations du Comité des rémunérations portant sur les sujets concernant sa propre rémunération.

La Directrice des ressources humaines et le Directeur général adjoint ont également été invités à participer à certains travaux et discussions du Comité des rémunérations.

Travaux en 2022

En 2022, les travaux du Comité des rémunérations ont notamment porté sur :

■ la rémunération des mandataires sociaux, et notamment la révision des modalités de répartition des rémunérations des administrateurs ;

- la rémunération des membres du Comité exécutif et principaux cadres du Groupe;
- les modalités de calcul des critères déterminant les rémunérations variables 2022 du Président-Directeur général, des membres du Comité exécutif et des principaux managers du Groupe;
- l'évolution de l'organisation du Groupe et le plan de succession des membres du Comité exécutif ·
- la politique d'intéressement pour 2022 ;
- le plan d'attribution des options de souscriptions d'actions 2022; et
- la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale.

Comité des nominations

Composition

Ancienne composition (avant le 29 avril 2022)

Monsieur Bernard Jourdan

Administrateur référent, indépendant

Madame Céline Abecassis-Moedas

Administratrice indépendante

Madame Anne Binder

Administratrice indépendante

Madame Nathalie Rossiensky

Administratrice indépendante

Composition actuelle (à compter du 29 avril 2022)

Monsieur Bernard Jourdan (Président)

Administrateur référent, indépendant

Monsieur Ross McInnes

Administrateur indépendant

Madame Hélène Viot Poirier

Administratrice indépendante

Présidé par l'Administrateur référent, le Comité des nominations est composé exclusivement d'Administrateurs indépendants, conformément à l'article 18.1 du Code AFEP-MEDEF qui préconise que le comité en charge des nominations ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social exécutif et doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

Missions

Conformément à l'article 18.2 du Code AFEP-MEDEF, le Comité des nominations a pour mission :

de faire des propositions au Conseil d'administration sur la nomination et le renouvellement des Administrateurs indépendants, dans le cadre de la procédure de sélection. À cette fin, il organise la recherche et la sélection des futurs Administrateurs indépendants, réalise ses propres études

sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers et rend un avis motivé sur les candidatures, après avoir examiné de manière circonstanciée tous les éléments à prendre en compte, notamment au vu de la composition souhaitée du Conseil d'administration ainsi que de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société;

- d'élaborer la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration et de conduire la réflexion sur la composition souhaitée du Conseil d'administration et de ses Comités ;
- de débattre de la qualification d'administrateur indépendant à l'occasion de la nomination d'un Administrateur et annuellement pour l'ensemble des Administrateurs, et d'émettre des recommandations au Conseil d'administration;
- de formuler ses recommandations et tout avis au Conseil d'administration.

Réunions

Le Comité des nominations organise son fonctionnement comme il l'entend. Il se réunit sur convocation de son Président chaque fois que celui-ci ou le Conseil d'administration le juge utile, et au moins une fois par an. Aucun membre du Comité des nominations ne peut ni assister ni participer aux délibérations de ce Comité relatives à son cas personnel. Le Comité des nominations rend compte de ses travaux au Conseil d'administration au moins une fois par an.

En 2022, le Comité des nominations s'est réuni quatre fois, avec un taux d'assiduité de 100 %.

Travaux en 2022

En 2022, le Comité des nominations s'est penché sur l'évolution souhaitée de la composition du Conseil d'administration et la sélection de deux nouveaux Administrateurs dont la nomination sera proposée à l'Assemblée générale annuelle du 28 avril 2023. Il a, par ailleurs, examiné l'indépendance des Administrateurs, en fonction et futurs, au regard des critères du Code AFEP-MEDEF.

1.4.5. Administrateur référent

L'article 3.3 du Code AFEP-MEDEF prévoit que lorsque le conseil d'administration décide de confier des missions particulières à un administrateur, notamment en qualité d'administrateur référent, ses missions, ainsi que les moyens et prérogatives dont il dispose doivent être décrits dans le règlement intérieur du conseil d'administration, et recommande que l'administrateur référent soit indépendant.

La fonction d'Administrateur référent a été créée lors du Conseil d'administration du 9 février 2017, et depuis cette date, elle est exercée par Monsieur Bernard Jourdan, Administrateur indépendant, qui est par ailleurs le Président du Comité des rémunérations et du Comité des nominations. Après la fin du mandat de Monsieur Bernard Jourdan à l'issue de l'Assemblée générale du 28 avril 2023, les fonctions d'Administrateur référent et de Président du Comité des nominations seront assurées par Monsieur Ross McInnes, Administrateur indépendant.

Conformément à l'article 1.6 du Règlement intérieur, l'Administrateur référent est chargé :

- de remplir le rôle d'animateur des Administrateurs non exécutifs;
- d'organiser, lorsqu'il le juge nécessaire, et en tout état de cause au moins une fois par an, de fixer l'ordre du jour et de présider les réunions d'Administrateurs non exécutifs hors la présence du Président-Directeur général, en particulier sur l'évaluation de la performance de celui-ci et de son plan de succession et d'en rendre compte au Président-Directeur général,

- ainsi qu'au Conseil d'administration en séance plénière, le cas échéant ;
- de diriger chaque année l'évaluation du Conseil d'administration;
- de surveiller et gérer les éventuelles situations de conflits d'intérêts des dirigeants mandataires sociaux ;
- de proposer si nécessaire au Président-Directeur général des points à inscrire à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration:
- de piloter le processus de sélection des futurs Administrateurs indépendants ; et
- en cas d'empêchement du Président-Directeur général, de convoquer le Conseil d'administration et d'en présider les réunions.

L'Administrateur référent peut, sur sollicitation d'actionnaires, se rendre disponible pour répondre à des questions, notamment sur le gouvernement d'entreprise et la stratégie, en étroite coordination avec le Président-Directeur général. Il bénéficie de l'assistance du Secrétaire du Conseil d'administration, désigné par ce dernier parmi les membres de l'équipe de direction de la Société, 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. Le compte-rendu de son activité en 2022 figure ci-après :

Bilan d'activité de l'Administrateur référent en 2022

« Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2022. l'Administrateur référent a assisté à la totalité des réunions du Conseil d'administration ainsi qu'à l'ensemble des réunions du Comité d'audit, du Comité des rémunérations, du Comité des nominations et du Comité stratégique. Il a pu, pleinement et à sa satisfaction, exercer ses missions au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2022, comme il l'a déclaré lors du Conseil d'administration du 23 février 2023, au cours duquel il a rendu compte de son activité. Il a présidé la réunion des Administrateurs non exécutifs du 6 décembre 2022, en l'absence du Président-Directeur général. Cette réunion avait notamment pour objet de procéder à l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration.

Dans le cadre de cette réunion, l'ordre du jour a également porté sur l'évaluation des performances du Président-Directeur général, la revue de ses éléments de rémunération et de son plan de succession, comme il en a également rendu compte lors de la réunion du Conseil d'administration du 23 février 2023.

L'Administrateur référent n'a pas eu connaissance d'éventuelles situations de conflits d'intérêts du Président-Directeur général. »

1.4.6. Plan de succession du Président-Directeur général

Conformément à l'article 18.2.2 du Code AFEP-MEDEF et à l'article 2.3 du Règlement intérieur, les Administrateurs non exécutifs, réunis en comité ad hoc, établissent et revoient périodiquement un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux, le Président-Directeur général pouvant être associé aux travaux de ce comité ad hoc pour l'exécution de cette mission.

En application des préconisations du Haut Comité de gouvernement d'entreprise, ce plan de succession est destiné à se préparer non seulement au départ ou à la disparition inopinée du principal dirigeant, mais aussi au départ prévisible dans les trois ans à venir, en fonction notamment de la limite d'âge. Il est examiné au moins une fois par an par le Comité des nominations (le Comité des rémunérations pour les années 2021 et antérieures).

Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général depuis juillet 2017, a confirmé son intention de poursuivre ses fonctions pour au moins un nouveau mandat de quatre ans à l'issue de son mandat en cours, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027.

La Société dispose des compétences adéquates pour faire face à une vacance temporaire de Monsieur Daniel Harari, grâce notamment à l'organisation et au bon fonctionnement du Comité exécutif et du Conseil d'administration. En cas de départ ou de disparition inopinée, la bonne connaissance qu'ont tous les membres du Conseil d'administration des orientations stratégiques, des marchés et des pratiques de Lectra leur permettrait de rechercher dans les plus brefs délais les solutions adéquates pour assurer la poursuite de son développement.

Par ailleurs, dès 2020, le Comité des nominations a commencé à travailler sur un plan de succession des membres du Conseil d'administration dont le mandat vient à échéance à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2022 et des membres du Comité exécutif amenés à prendre leur retraite dans la période entre 2023 et 2025. Ce travail a été poursuivi en 2021 et en 2022 par le Comité des nominations.

2. Rémunérations et avantages des mandataires sociaux

Conformément aux obligations légales, réglementaires et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la présente section décrit (i) la politique de rémunération des mandataires sociaux de Lectra pour les exercices 2023 et suivants, (ii) les différents éléments de rémunération qui leur ont été versés ou attribués au cours de l'exercice 2022, ainsi que (iii) l'évolution de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux au cours des cinq derniers exercices mise en perspective de l'évolution des rémunérations des salariés et de la performance économique de la Société.

La politique de rémunération appliquée au dirigeant mandataire social ainsi que les informations relatives aux éléments de sa rémunération potentiels ou acquis sont également publiées sur le site Internet de la Société (https://www.lectra.com/fr/investisseurs) à l'issue du Conseil d'administration qui les arrête, conformément à la recommandation de l'article 27.1 du Code AFEP-MEDEF.

2.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux

La politique de rémunération des mandataires sociaux de Lectra est définie par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, en application de l'article L.22-10-8 du Code de commerce. Elle comporte deux volets : la politique de rémunération appliquée au Président-Directeur général, seul dirigeant mandataire social de Lectra, et la politique de rémunération appliquée aux membres du Conseil d'administration.

Les deux politiques sont soumises au vote ex ante annuel contraignant de l'Assemblée générale, par des résolutions distinctes. En cas d'échec du vote ex ante, la politique de rémunération précédemment approuvée par l'Assemblée générale continuerait à s'appliquer.

2.1.1. Politique de rémunération du Président-Directeur général

Principes généraux

La politique de rémunération du Président-Directeur général arrêtée par le Conseil d'administration du 23 février 2023 pour l'exercice 2023 s'inscrit, dans ses principes et sa structure, dans la continuité des exercices antérieurs, notamment de la politique approuvée par l'Assemblée générale du 29 avril 2022, mis à part l'ajout en 2023 de critères RSE.

Le processus de décision suivi pour la détermination de la politique de rémunération, sa révision et sa mise en œuvre, y compris les mesures permettant d'éviter ou de gérer les conflits d'intérêts et le rôle du Comité des rémunérations, sont développés en détails à la section 1 « Organes d'administration et de direction » du présent Rapport.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et aux bonnes pratiques de gouvernance, le Conseil d'administration veille à ce que la politique de rémunération soit claire et transparente, adaptée à la stratégie de long terme et au contexte dans lequel évolue Lectra, aux objectifs et aux enjeux du Groupe, mais également à ce qu'elle permette de promouvoir la performance et la compétitivité du dirigeant.

Par ailleurs, cette politique reflète l'expérience, la compétence et la responsabilité du Président-Directeur général et tient compte de l'étendue des missions qui lui sont confiées.

La rémunération du Président-Directeur général comprend notamment une rémunération variable qui est de nature à favoriser la mise en œuvre de la stratégie année après année. La rémunération variable du Président-Directeur général est déterminée en fonction de critères quantifiables clairs et complémentaires (à l'exclusion de tout critère qualitatif), exprimés en objectifs annuels reflétant la stratégie de croissance rentable de l'activité et des résultats et déterminés de manière précise et 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 six critères retenus pour la détermination de la rémunération variable du Président-Directeur général correspondent :

- aux trois critères de performance principaux du Groupe pour la période correspondant à la feuille de route stratégique 2023-2025 :
 - le développement des ventes et notamment celles correspondant aux offres pour l'Industrie 4.0;
 - l'optimisation de l'EBITDA hors éléments à caractère non récurrent ; et
 - le maintien et le développement des contrats récurrents, notamment les abonnements logiciels; et
- à trois objectifs RSE :
 - la progression dans le classement des organismes spécialistes de la notation extrafinancière;

- la progression du plan écoresponsabilité des offres; et
- la progression du taux d'engagement des équipes.

Les objectifs annuels sont fixés préalablement, en début d'année pour l'exercice en cours, par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations

Le Conseil d'administration, avec l'appui du Comité des rémunérations, veille chaque année à la cohérence et la continuité des règles de fixation de la part variable avec l'évaluation des performances du dirigeant, les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie à moyen terme de l'entreprise, le contexte macroéconomique général et, plus particulièrement, celui des marchés géographiques et sectoriels du Groupe. Il contrôle, après la clôture de l'exercice, l'application annuelle de ces règles et le montant définitif des rémunérations variables sur la base des comptes audités.

Le Conseil d'administration veille également à la pertinence de la politique de rémunération du Président-Directeur général au vu des conditions de rémunération des collaborateurs de Lectra.

Ainsi, les critères de performance applicables à la rémunération variable des collaborateurs du Groupe éligibles à ce type de rémunération sont alignés avec ceux applicables au Président-Directeur général.

Cette politique de rémunération, dont la structure et les principes fondamentaux restent inchangés depuis plusieurs années, à l'exception des critères RSE, ajoutés en 2023, a prouvé ses vertus aussi bien dans les années difficiles que lorsque les résultats ont atteint des niveaux records.

Structure de la rémunération

La rémunération annuelle du Président-Directeur général comprend une partie fixe et une partie variable.

Le montant global annuel de la rémunération, le ratio entre la partie fixe et la partie variable ainsi que les critères d'appréciation des performances sont déterminés et sont régulièrement réexaminés par le Conseil d'administration, sans toutefois faire l'objet d'une révision annuelle systématique.

La politique de rémunération du Président-Directeur général fait l'objet d'une approbation annuelle par l'Assemblée générale.

La rémunération du Président-Directeur général ne comporte aucune partie variable pluriannuelle, aucune rémunération exceptionnelle, aucune forme d'attribution de bonus ou de primes, aucune option de souscription d'actions, action de performance ou autre élément de rémunération de long terme, aucune indemnité liée à la prise ou à la cessation des fonctions et aucun régime de retraite supplémentaire.

Le Président-Directeur général, en sa qualité de Président du Conseil d'administration et d'Administrateur, bénéficie en outre des rémunérations allouées aux Administrateurs détaillées ci-après.

Le seul avantage en nature correspond à la valorisation de l'usage d'un véhicule de fonction, dont le montant correspondant est précisé pour chaque exercice dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Le Président-Directeur général n'a jamais cumulé son mandat social avec un contrat de travail et ne bénéficie d'aucun élément de rémunération, indemnité ou avantage dû, ou susceptible d'être dû en raison de la cessation ou du changement de ses fonctions, de retraite chapeau ou régime de retraite supplémentaire à prestations définies, d'options de souscription d'actions ou d'actions gratuites.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le tableau suivant mentionne l'existence ou non d'un contrat de travail, d'un régime de retraite supplémentaire, d'indemnités ou d'avantages en cas de cessation ou changement de fonction et d'indemnités de non-concurrence :

Contrat de travail/mandat social

Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général

Date de début de chaque mandat :

- Directeur général (Conseil d'administration de 1991)⁽¹⁾
- Administrateur (Assemblée générale du 30 avril 2020)(2) Date de la fin du mandat d'administrateur : Assemblée générale de 2024.
- Président du Conseil d'administration (Conseil d'administration du 30 avril 2020)

Contrat de travail	NON
Régime de retraite supplémentaire	NON
Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	NON
Clause de non-concurrence	NON

- (1) Il est précisé qu'entre 1991 et 2002 Monsieur Daniel Harari a été Président-Directeur général de Lectra.
- (2) Date du dernier renouvellement.

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 2023

Par application des principes exposés ci-dessus et sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 28 avril 2023, le Conseil d'administration du 23 février 2023, sur recommandation du Comité des rémunérations du 23 février 2023, a décidé :

- d'augmenter la rémunération totale du Président-Directeur général à 840 000 € à objectifs annuels atteints pour l'exercice 2023;
- de maintenir le ratio entre la rémunération fixe et la rémunération variable pour l'exercice 2023 : la partie fixe de la rémunération du Président-Directeur général représenterait 50 % de sa rémunération totale à objectifs annuels atteints et la partie variable représenterait 50 % de sa rémunération totale à objectifs annuels atteints.

Pour rappel, le montant de la rémunération totale à objectif annuels atteints de Monsieur Daniel Harari ainsi que le ratio entre la partie fixe et la partie variable avaient été fixés par la décision du Conseil d'administration du 27 juillet 2017, au moment de la prise de ses fonctions de Président-Directeur général et sont restés inchangés depuis cette date.

Cette augmentation représente 50 % de l'augmentation moyenne des salariés de la Société sur la période.

Rémunération fixe

Conformément à la décision du Conseil d'administration du 23 février 2023 et sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale du 28 avril 2023, la rémunération fixe du Président-Directeur général pour l'exercice 2023 serait augmentée à 420 000 €.

Rémunération variable

Conformément à la décision du Conseil d'administration du 23 février 2023 et sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale du 28 avril 2023, la rémunération variable à objectifs annuels atteints du Président-Directeur général pour l'exercice 2023 serait augmentée à 420 000 €.

Par application des principes exposés ci-dessus et sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 23 février 2023 a fixé pour la période 2023-2025 les critères de performance reflétant la stratégie de croissance rentable de l'activité et des résultats, déterminant la rémunération variable du Président-Directeur général, compte tenu des objectifs de la feuille de route stratégique 2023-2025 (la « Scorecard stratégique ») :

- (i) la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale (comptant pour 40 %);
- (ii) l'EBITDA hors éléments à caractère non récurrent (comptant pour 30 %);
- (iii) la protection et la croissance des contrats récurrents (comptant pour 30 %).

Le niveau de réalisation attendu pour chacun des 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.

Par ailleurs, le Conseil d'administration du 23 février 2023 a également fixé pour la période 2023-2025 les critères de performance RSE reflétant les objectifs du Groupe en matière décrits dans la DPEF, inclus dans une scorecard (la « Scorecard RSE »):

- (i) la progression dans le classement des organismes spécialistes de la notation extrafinancière (comptant pour 50 %);
- (ii) la progression du plan écoresponsabilité des offres (comptant pour 25 %);
- (iii) la progression du taux d'engagement des équipes (comptant pour 25 %).

Le niveau de réalisation attendu pour chacun des critères ci-dessus est préétabli de manière précise mais n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité. Pour chacun des critères, la rémunération variable correspondante est égale à zéro en deçà de certains seuils, à 100 % à objectifs annuels atteints et, en cas de dépassement des objectifs annuels, elle est plafonnée à 200 %. Entre ces seuils, elle est calculée de manière linéaire. Ces résultats sont ensuite pondérés par le poids relatif de chaque critère. Le résultat de la Scorecard RSE intervient sous forme de bonus-malus, pondérant les résultats des critères de performances. Ainsi si le résultat des critères RSE est de zéro. le résultat de la Scorecard stratégique est multiplié par 75 %. S'il est de 200 %, le résultat de la Scorecard stratégique est multiplié par 125 %, sans que ce dernier ne puisse dépasser le maximum de 200 %.

Les objectifs de la Scorecard stratégique annuelle et les seuils correspondants sont revus chaque année en fonction des objectifs du Groupe pour l'exercice. Ainsi, la rémunération variable est égale à 0 % si aucun des seuils n'est atteint et est plafonnée à 200 % de celle fixée à objectifs annuels atteints si les objectifs annuels sont dépassés pour tous les critères et conduisent pour chacun au plafonnement de 200 %. La partie variable de la rémunération représentant 50 % de la rémunération totale à objectifs annuels atteints, la rémunération totale réelle peut donc varier, en fonction de la performance, entre 50 % et 150 % de celle fixée à objectifs annuels atteints.

Les résultats de la Scorecard stratégique sont ensuite multipliés par ceux de la Scorecard RSE, compris entre 75 % et 125 %, sans que le résultat de cette opération ne puisse dépasser 200 %.

Autrement dit, la rémunération variable est comprise entre 0 et 200 % de la rémunération fixe et la rémunération totale entre 50 % et 150% de la rémunération totale à objectif atteint.

Les trois premiers critères et objectifs s'appliquent également aux membres du Comité exécutif, à l'exclusion des Directeurs de régions: seuls varient le poids de chaque critère et la part relative de la rémunération variable à objectifs atteints, fixés de manière spécifique pour chacun et adaptés à leurs fonctions et leurs objectifs (ainsi la part de leur rémunération variable est comprise, selon le membre du Comité exécutif, entre 18 % et 35 % de leur rémunération totale à objectifs annuels atteints). Ces critères s'appliquent également, avec les mêmes spécificités, à certains managers de leurs équipes.

Conformément au deuxième alinéa de l'article L.22-10-8 III du Code de commerce, le Conseil d'administration pourra, sur proposition du Comité des rémunérations, déroger, de manière temporaire, à la politique de rémunération du Président-Directeur général en cas de circonstances exceptionnelles et dans la mesure où les changements apportés sont conformes à l'intérêt social et nécessaires pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société.

La rémunération à laquelle il pourra être ainsi dérogée est la rémunération variable annuelle. Cette dérogation consisterait en une révision d'un ou plusieurs critère(s) de performance et objectif(s) annuels cités ci-dessus, et notamment l'ajustement, tant à la hausse qu'à la baisse, d'un ou plusieurs des paramètres attachés à ces critères et objectifs (par exemple poids, seuil de déclenchement, base de calcul), en cas de circonstances exceptionnelles résultant notamment d'une modification sensible du périmètre du Groupe à la suite de l'acquisition ou de la création d'une nouvelle activité significative ou de la suppression d'une activité significative importante ou d'un changement majeur de stratégie ou d'un évènement majeur affectant les marchés et/ou le secteur d'activité du Groupe.

La modification de ces critères et de ces objectifs par le Conseil d'administration pourrait ainsi permettre de prendre en considération le périmètre modifié du Groupe à la suite d'une opération exceptionnelle de croissance externe, si la situation de la Société et du Groupe suivant cette acquisition le justifiait. Une telle modification permettrait de continuer à refléter la performance réelle du Groupe et du Président-Directeur général. Une telle dérogation serait strictement mise en œuvre et serait motivée et rendue publique, la Société fournissant à cette occasion des informations précises justifiant la dérogation qui aura été faite tant au regard de sa situation que des raisons pour lesquelles ladite dérogation est nécessaire et de son alignement avec les intérêts des actionnaires. En aucun cas le montant du variable à objectif atteint, et le maximum de variable ne pourront être modifiés.

Le versement de la rémunération variable resterait en tout état de cause soumis à l'approbation des actionnaires.

Projet de résolution soumis au vote des actionnaires

« Neuvième résolution : Approbation de la politique de rémunération du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2023

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application des dispositions de l'article L.22-10-8 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération du Président-Directeur général de la Société, proposée au titre de l'exercice 2023, telle que figurant à la section 2.1.1 du Rapport sur le gouvernement d'entreprise. »

2.1.2. Politique de rémunération des Administrateurs

Conformément à l'article L.225-45 du Code de commerce, les Administrateurs reçoivent une rémunération dont le montant maximum annuel est voté par l'Assemblée générale ordinaire et dont la répartition est décidée annuellement par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, en application de la politique de rémunération.

Enveloppe globale annuelle

Le montant global maximal annuel alloué aux Administrateurs en rémunération de leur activité a été fixé à 480 000 € par l'Assemblée générale du 29 avril 2022, et ce jusqu'à nouvelle décision.

Modalités de répartition

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 23 février 2022 a revu les modalités de répartition entre les Administrateurs de l'enveloppe globale annuelle, jugeant que les règles de répartition appliquées pour les exercices 2016 à 2021 n'étaient plus adaptées.

Les modalités appliquées à compter de l'exercice 2022 permettent d'assurer une répartition juste et conforme aux bonnes pratiques, prenant en considération la participation effective aux réunions du Conseil d'administration et des comités spécialisés et des 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 principales modalités de répartition du montant maximal annuel sont les suivantes :

- la rémunération de chaque Administrateur comporte :
- (i) une part fixe, qui est définie en fonction de ses responsabilités (présidence(s) du Conseil d'administration et des Comités spécialisés, fonction d'Administrateur référent) et est calculée prorata temporis pour les Administrateurs dont les mandats ont pris fin ou ont pris effet en cours d'année ; et
- (ii) une part variable prépondérante représentant environ 70% de la rémunération annuelle, qui est allouée annuellement par le Conseil d'administration en fonction de la présence effective aux réunions du Conseil d'administration et des Comités spécialisés ;
- la rémunération individuelle annuelle est plafonnée à 65 000 €;
- le montant total des rémunérations individuelles annuelles ne pouvant en aucun cas dépasser l'enveloppe autorisée par l'Assemblée générale, les rémunérations individuelles annuelles sont susceptibles de faire l'objet d'un ajustement proportionnel si un grand nombre de réunions extraordinaires devait avoir lieu au cours de l'année ;
- le mode de participation (en présentiel ou par télé- ou visioconférence) n'est pas pris en considération, étant précisé que tous les Administrateurs sont encouragés à assister physiquement à toutes les réunions et, le cas échéant, doivent être autorisés à participer à distance par le Président du Conseil d'administration ou par les Présidents des Comités spécialisés respectifs ;
- aucune rémunération supplémentaire n'est allouée aux Administrateurs non-résidents.

Le tableau suivant résume les règles de répartition applicables pour une année pleine, dans le cas où le nombre de séances du Conseil d'administration et des comités était celui prévu pour 2023 à la date du présent Rapport :

	Part fixe	Part variable (par séance)	Total maximum
Conseil d'administration			Total maximum pour le Conseil d'administration ⁽¹⁾
Président	25 000 €	2 000 €	39 000 €
Administrateur référent	20 000 €	2 000 €	34 000 €
Membre	15 000 €	2 000 €	29 000 €
Comités spécialisés			Total maximum par Comité spécialisé ⁽²⁾
Comité d'audit			
Président	5 000 €	1 500 €	14 000 €
Membre	N/A	1 500 €	9 000 €
Comité stratégique			
Président	3 000 €	1 500 €	9 000 €
Membre	N/A	1 500 €	6 000 €
Comité RSE			
Président	3 000 €	1 500 €	9 000 €
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 €	4 500 €
Membre	N/A	1 500 €	1500€
Enveloppe globale annuelle		480 000 €	
Plafond de la rémunération individu		65 000 €	

- (1) À titre d'illustration, sur une base de 100% d'assiduité et de 7 réunions planifiées par an.
- (2) À titre d'illustration, sur une base de 100% d'assiduité et de 19 réunions planifiées par an (6 réunions du Comité d'audit, 4 réunions du Comité des rémunérations, 1 réunion du Comité des nominations, 4 réunions du Comité stratégique et 4 réunions du Comité RSE).

Les Administrateurs, autres que le Président-Directeur général, ne perçoivent aucun autre élément de rémunération, ni de la Société, ni d'aucune société appartenant au groupe Lectra.

Les éléments de rémunérations du Président-Directeur général sont exposés à la section 2.1.1. du présent Rapport.

Enfin, il est précisé que les Administrateurs ont droit à la prise en charge directe par la Société ou au remboursement, sur justificatifs, des frais engagés en vue d'assister aux réunions du Conseil d'administration et des comités.

Projets de résolutions soumis au vote des actionnaires

« Dixième résolution : Approbation de la politique de rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2023

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du Rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application des dispositions de l'article L.22-10-8 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération des Administrateurs de la Société, proposée au titre de l'exercice 2023, 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 2022

Les éléments de rémunération versés ou attribués aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2022 sont définis en application de la politique de rémunération précédemment approuvée par l'Assemblée générale.

Les informations mentionnées à l'article L.22-10-9 (I) portant sur la rémunération totale et les avantages de toute nature, en distinguant les éléments fixes et variable, versés ou attribués à raison du mandat des mandataires sociaux au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2022, 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 2022.

Le montant de la rémunération fixe versée et le montant de la rémunération variable attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 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 2022.

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 2022

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 2022 et détaillés ci-après sont conformes à la politique de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration du 23 février 2022 et approuvée par l'Assemblée générale du 29 avril 2022 à 97,10 %.

Synthèse des éléments de rémunération versés ou attribués à Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général de Lectra, au titre de l'exercice 2022, soumis au vote des actionnaires

Élément de rémunération	Montant	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	390 000 € (montant versé)	Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 23 février 2022 a décidé de maintenir à 390 000 € la rémunération fixe brute annuelle de Monsieur Daniel Harari, au titre de son mandat de Président-Directeur général, pour l'exercice 2022. La part fixe de la rémunération reste inchangée depuis juillet 2017.
		Monsieur Daniel Harari a ainsi perçu une rémunération de 390 000€ brut au titre de la période allant du 1er janvier 2022 au 31 décembre 2022. Cette rémunération a été versée sur une base mensuelle.
Rémunération variable annuelle	295 541€ (sous réserve de l'approbation par l'Assemblée	Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 23 février 2022 a décidé de maintenir à 390 000€ - à objectifs atteints - la rémunération variable annuelle de Monsieur Daniel Harari, au titre de son mandat de Président-Directeur général, pour l'exercice 2022. La part variable à objectifs atteints reste inchangée depuis juillet 2017.
	générale du 28 avril 2023)	Au titre de l'exercice 2022, le Conseil d'administration du 23 février 2022, sur proposition du Comité des rémunérations, a retenu les critères de performance ci-dessous. Ces critères et les pondérations ont été fixés compte tenu de la feuille de route stratégique 2020-2022 et reflètent la stratégie de croissance rentable de l'activité et des résultats. Ils sont calculés à cours de changes constants, ce qui se traduit par des pourcentages nettement inférieurs à ceux qui auraient été obtenus à cours de change réel.
		(i) la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale (40 %) ;
		(ii) l'EBITDA hors éléments à caractère non récurrent (30%); et(iii) la protection et la croissance des contrats récurrents (30 %).

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

Ainsi, la rémunération variable est égale à 0% si aucun des seuils n'est atteint et est plafonnée à 200% de celle fixée à objectifs annuels atteints si les objectifs annuels sont dépassés pour tous les critères et conduisent pour chacun au plafonnement de 200%. La partie fixe et la partie variable de la rémunération du Président-Directeur général représentent chacune 50% de sa rémunération totale à objectifs atteints. La rémunération totale réelle peut donc varier, en fonction de la performance, entre 50% et 150% de celle fixée à objectifs annuels atteints. Autrement dit, la rémunération variable est comprise entre 0 et 200% de la rémunération fixe.

Lors de sa réunion du 8 février 2023, le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité des rémunérations, apprécié le niveau d'atteinte desdits critères de performance pour l'année 2022 :

- (i) 71% sur la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale ;
- (ii) 56% sur l'EBITDA hors éléments à caractère non récurrent ;
- (iii) 101% sur la protection et la croissance des contrats récurrents.

Au total, le pourcentage obtenu sur la partie variable de Daniel Harari est de 76% du montant fixé à objectifs annuels atteints (195% en 2021) et sa rémunération variable attribuable au titre de l'exercice 2022 s'élève ainsi à 295 541€ (762 311 € en 2021).

		,
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	Monsieur Daniel Harari ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	Monsieur Daniel Harari ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme	N/A	Monsieur Daniel Harari ne bénéficie d'aucun mécanisme d'options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme.
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	53 500 €	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 8 février 2023 a décidé d'allouer à Monsieur Daniel Harari un montant de 53 500 € au titre de son mandat d'administrateur pour l'exercice clos le 31 décembre 2022.
Valorisation des avantages de toute nature	8 331 €	Le seul avantage en nature correspond à la valorisation de l'usage d'un véhicule de fonction, qui s'élève à 8 331€ pour l'exercice clos le 31 décembre 2022.
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

Pourcentage d'obtention de la rémunération variable

Critères de performance quantitatifs	Poids du critère	Minimum 0 %	Objectif 100 %	Maximum 200 %	Pourcentage obtenu	Montant attribué
Valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale	40 %	70 % de l'objectif	Objectif	115 % de l'objectif	71 %	
EBITDA hors éléments à caractère non récurrent	30 %	Objectif moins 20 millions d'euros	Objectif	Objectif plus 10 millions d'euros	56 %	
Progression des contrats récurrents, dont	30 %				101 %	
■ base installée Lectra	15 %	Objectif moins 2,4 millions d'euros	Objectif	Objectif plus 1,8 million d'euros		
■ base installée Gerber	15 %	92,5 % de l'objectif	Objectif	105 % de l'objectif		
Total	100 %				76 %	295 541 €

Synthèse des rémunérations du Président-Directeur général au titre de 2022

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 2022 :

Tableau récapitulatif des rémunérations fixe et variable annuelles du Président-Directeur général

		2022		2021			
Daniel Harari Président-Directeur général (en euros)	Rémunération à objectifs annuels atteints	Rémunération réelle due au titre de l'exercice	% Rémunération réelle/ Rémunération à objectifs annuels atteints		réelle due au titre de	% Rémunération réelle/ Rémunération à objectifs annuels atteints	
Rémunération fixe	390 000	390 000	100 %	390 000	390 000	100 %	
Rémunération variable	390 000	295 541	76 %	390 000	762 311	195 %	
Total	780 000	685 541	88 %	780 000	1 152 311	148 %	

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 2022, et ceux effectivement versés dans l'année :

Tableau de synthèse des rémunérations du Président-Directeur général

	20	2022		2021	
(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	
Daniel Harari Président-Directeur général					
Rémunération fixe	390 000	390 000	390 000	390 000	
Rémunération variable(1)	295 541	762 311	762 311	50 979	
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A	
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	53 500	40 000	40 000	40 000	
Avantage en nature ⁽²⁾	8 331	8 331	9 244	9 244	
Total	747 372	1 200 642	1 201 555	490 223	

⁽¹⁾ La rémunération variable au titre de l'exercice 2021 a été versée en 2022 ; celle au titre de l'exercice 2022 le sera en 2023 sous réserve de son approbation par l'Assemblée générale ordinaire du 28 avril 2023. L'écart entre le pourcentage de la rémunération variable obtenu au titre de l'exercice 2021 (148 %), versé en 2022, et celui au titre de l'exercice 2022 (88 %) explique l'écart entre le montant de la rémunération variable dû au titre de l'exercice 2022 et celui versé en 2022.

⁽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 2022 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 2022, 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 2022

La rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2022 est conforme à la politique de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration du 23 février 2022 et approuvée par l'Assemblée générale du 29 avril 2022 à 99,63 %.

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 2022, il a été attribué un montant global brut de 430 685 € 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 28 avril 2023.

Les modalités de répartition de la rémunération qui ont été appliquées pour déterminer la rémunération due à chaque Administrateur au titre de l'exercice 2022 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

	Rémunéra	tions au titre ((en euros)	de 2022 ⁽¹⁾	Rémunérat	ions au titre de (en euros)	2021(1)
Administrateurs	Partie fixe	Partie variable	Montant total	Partie fixe	Partie variable	Montant total
Daniel Harari Président-Directeur général ⁽²⁾	28 000	25 500	53 500	15 000	25 000	40 000
Céline Abecassis-Moedas Administratrice indépendante ⁽³⁾	15 000	46 500	61 500	12 249	15 268	27 517
Anne Binder Administratrice indépendante	18 000	45 000	63 000	18 375	30 625	49 000
Jean Marie Canan Administrateur ⁽⁴⁾	15 000	40 500	55 500	10 718	12 768	23 486
Bernard Jourdan Administrateur référent indépendant	27 616	46 500	65 000 ⁽⁶⁾	21 375	30 625	52 000
Ross McInnes Administrateur indépendant ⁽⁵⁾	10 151	23 500	33 651	N/A	N/A	N/A
Nathalie Rossiensky Administratrice indépendante	18 384	42 000	60 384	18 375	30 625	49 000
Hélène Viot Poirier Administratrice indépendante ⁽⁵⁾	10 151	28 000	38 151	N/A	N/A	N/A
Total	142 301	297 500	430 685	96 091	144 911	241 002

- (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
- (3) Pour la période courant du 30 avril 2021 au 31 décembre 2021 pour l'exercice 2021, Madame Céline Abecassis-Moedas ayant été nommée en tant qu'Administratrice par l'Assemblée générale annuelle du 30 avril 2021.
- (4) Pour la période courant du 1er juin 2021 au 31 décembre 2021 pour l'exercice 2021, Monsieur Jean Marie Canan ayant été nommé en tant qu'Administrateur par l'Assemblée générale mixte du 1er juin 2021.
- (5) Pour la période courant du 29 avril 2022 au 31 décembre 2022, Monsieur Ross McInnes et Madame Hélène Viot Poirier ayant été nommés en tant qu'Administrateurs par l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2022.
- (6) La rémunération théorique de Monsieur Bernard Jourdan dépassant le plafond de 65 000 € prévu par la politique de rémunération, pour déterminer la rémunération effectivement attribuée au titre de l'exercice 2022, le montant a été ajusté pour être ramené à 65 000 €.

2.3 Évolution de la rémunération du Président-Directeur général au cours des cinq derniers exercices

Conformément à l'article L.22-10-9 du Code de commerce, tel que modifié par la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019, dite Pacte, sont présentés dans les tableaux ci-dessous :

- les ratios d'équité entre le niveau de la rémunération du Président-Directeur général et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société ainsi que l'évolution de ce ratio au cours des cinq derniers exercices; et
- l'évolution annuelle de la rémunération du Président-Directeur général, des performances de Lectra et des rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société, au cours des cinq derniers exercices.

Il est rappelé que Monsieur Daniel Harari exerce les fonctions de Président-Directeur général depuis le 27 juillet 2017, date à laquelle le Conseil d'administration a décidé de réunir les fonctions de Président et de Directeur général.

Pour construire sa méthodologie de calcul des ratios d'équité, la Société s'est référée aux lignes directrices qui ont été publiées par l'AFEP le 28 janvier 2020 et mises à jour en février 2021, étant précisé que :

- le périmètre retenu pour le calcul des ratios d'équité et des rémunérations est celui de la société Lectra, société mère du groupe Lectra, regroupant 95,3 % 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 présents dans les effectifs de la Société entre le 1er janvier et 31 décembre de l'exercice considéré en contrat à durée indéterminée, en contrat à durée déterminée et les alternants, mais pas les expatriés et les stagiaires;
- les rémunérations du Président-Directeur général et des salariés de la Société se composent des montants annuels bruts cumulés soumis à cotisations (base Sécurité sociale), qui incluent :
 - des rémunérations fixes ;
 - des rémunérations variables versées au cours de l'exercice en question au titre de l'exercice précédent ;
 - des primes diverses versées au cours de l'exercice en question ;
 - des avantages en nature ;
 - des indemnités de départ ;
 - du compte épargne temps 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, les indemnités transactionnelles ainsi que les indemnités d'inflation pour 2022 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

	2022	2021	2020	2019	2018
Évolution de la rémunération du Président-Directeu	r général (en % e	t en euros)			
	144 % (1 200 643 €)	- 28,4 % (490 964€)	- 5,6 % (685 644€)	- 21,8 % (726 582 €)	929 720 €
Informations sur le périmètre de la Société mère cot	tée				
Évolution de la rémunération moyenne des salariés en équivalent temps plein (en % et en euros)	8,8 % (60 486 €)	4,7 % (55 610 €)	0,9 % (53 122 €)	- 1,9 % (52 631 €)	1,4 % (53 665 €)
Ratio moyen et son évolution	20 (124,8 %)	9 (- 31,6 %)	13 (- 6,5 %)	14 (- 20,3 %)	17
Évolution de la rémunération médiane des salariés en équivalent temps plein (en % et en euros)	5,8 % (47 749 €)	1,1 % (45 146 €)	4,7 % (44 634 €)	- 0,3 % (42 642 €)	5,4 % (42 770 €)
Ratio médian et son évolution	25 (131,2 %)	11 (- 29,2 %)	15 (- 9,8 %)	17 (-21,6 %)	22
Informations complémentaires sur le périmètre élar	gi				
N/A					
Performances du Groupe					
Coefficient d'atteinte des objectifs ⁽¹⁾ de l'exercice N-1 déterminant la part variable des dirigeants mandataires sociaux	195 %	13 %	62 %	72 %	111 %

⁽¹⁾ Il s'agit du niveau d'atteinte des critères de performance déterminant la rémunération variable annuelle du Président-Directeur général, qui sont fixés et revus par le Conseil d'administration, compte tenu de la feuille de route stratégique. Ces critères reflètent la stratégie de croissance rentable de l'activité, et le coefficient d'atteinte annuel mesure les résultats de Lectra sur ladite année. La comparaison des coefficients d'une année à l'autre ne saurait donc être pertinente s'agissant d'indicateurs constituant déjà un niveau d'atteinte des objectifs de performance de l'année considérée. Les mêmes critères s'appliquent également aux membres du Comité exécutif, à l'exclusion des Directeurs de régions, ainsi qu'à certains managers au sein du Groupe, étant précisé que le poids de chaque critère et la part relative de leur rémunération variable à objectifs atteints varient.

Il est précisé que le coefficient indiqué pour l'année N correspond au coefficient d'atteinte des objectifs de l'année N-1 de façon à l'aligner avec l'impact du paiement de la part variable en N+1.

Projet de résolution soumis au vote des actionnaires

« Cinquième résolution : Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022

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 2022, telles que figurant aux sections 2.2 et 2.3 du Rapport sur le gouvernement d'entreprise. »

3. Mesures préventives des abus de marché

En application du règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché (le « Règlement MAR »), le Conseil d'administration a adopté une politique interne de prévention des risques d'initiés visant à :

- formaliser les mesures prises par la Société pour prévenir les opérations d'initiés et la divulgation d'informations privilégiées ; et
- rappeler les dispositions législatives et réglementaires encadrant les opérations sur les titres Lectra effectuées par les dirigeants, les obligations de confidentialité et d'abstention pesant sur les initiés ainsi que les sanctions administratives et pénales résultant de leur méconnaissance.

Les informations concernant cette politique sont mises à disposition des mandataires sociaux et des collaborateurs de Lectra ainsi que des initiés externes. Le Conseil d'administration veille à sa bonne application au sein du Groupe et l'actualise lorsque nécessaire, la dernière mise à jour datant du 27 juillet 2020.

Conformément à l'article 18 du Règlement MAR complété par le Guide de l'information permanente et de la gestion de l'information privilégiée de l'AMF n° 2016-08 du 26 octobre 2016, la Société :

- établit, dans un format électronique, une liste d'initiés internes et externes ;
- met cette liste d'initiés à jour rapidement (y compris la date et l'heure de la mise à jour) dans les circonstances suivantes :
- en cas de changement du motif pour lequel une personne a déjà été inscrite sur la liste d'initiés ;
- lorsqu'une nouvelle personne a accès aux informations privilégiées et doit, par conséquent, être aioutée à la liste d'initiés : et
- lorsqu'une personne cesse d'avoir accès aux informations privilégiées.
- communique cette liste à l'AMF, dès que possible à la demande de celle-ci et par voie électronique;
- conserve la liste d'initiés et les versions précédentes pendant une période d'au moins cinq ans après son établissement ou sa mise à jour; et

prend toutes les mesures raisonnables pour s'assurer que les personnes figurant sur cette liste reconnaissent par écrit les obligations légales et réglementaires correspondantes et aient connaissance des sanctions applicables aux opérations d'initiés et, à la divulgation illicite d'informations privilégiées.

La liste d'initiés est examinée par le Conseil d'administration au minimum une fois par an.

Madame Caroline Jozwiak, Directrice juridique de la Société, a été désignée Compliance Officer pour toutes les questions liées à l'application des dispositions du Règlement général de l'AMF relatives à l'établissement de listes d'initiés. Elle a notamment pour mission d'adapter les recommandations du guide publié par l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA) sur le traitement de l'information privilégiée par les émetteurs et d'arrêter le guide des procédures propres à la Société, d'établir et de tenir à jour les listes d'initiés permanents et occasionnels et de notifier individuellement ces personnes en leur adressant un courrier et un mémorandum précisant ces procédures.

En application de la Politique interne de prévention des risques d'initiés, il est interdit aux personnes qualifiées par la Société d'initiés permanents ou de personnes ayant accès régulier aux informations privilégiées, dont des membres de l'équipe dirigeante et de la direction du Groupe, d'intervenir à l'achat comme à la vente d'actions de la Société (y compris dans le cadre de l'exercice des options de souscription d'actions) pendant la période (dite « fenêtres négatives ») commençant quinze jours calendaires avant la fin de chaque trimestre civil et expirant deux jours de Bourse après la réunion du Conseil d'administration arrêtant les comptes annuels, semestriels et trimestriels du Groupe. Ces restrictions sont donc plus exigeantes que l'obligation d'abstention pendant les périodes d'arrêt prévue par la règlementation. Le calendrier des fenêtres négatives est communiqué aux collaborateurs de Lectra à la fin de chaque année pour l'exercice à venir.

L'exercice d'options de souscription d'actions pendant les fenêtres négatives, quand bien même le bénéficiaire conserverait les actions en résultant jusqu'à leur expiration, est interdite.

Cependant, conformément à l'article 19.12 du Règlement MAR, la Société peut autoriser une personne exerçant des responsabilités dirigeantes à procéder à de telles opérations :

- soit au cas par cas en raison de l'existence de circonstances exceptionnelles, telles que de graves difficultés financières, nécessitant la vente immédiate d'actions ; ou
- soit en raison des spécificités de l'opération concernée dans le cas de transactions réalisées dans le cadre de, ou ayant trait à, un système d'actionnariat ou de plan d'épargne du personnel, l'accomplissement de formalités ;
- ou l'exercice de droits attachés aux actions, ou de transactions n'impliquant pas de changement dans la détention de la valeur concernée.

Conformément au Règlement MAR, l'article L.621-18-2 du Code monétaire et financier et l'article 223-22 A du Règlement général de l'AMF, doivent être déclarées à l'AMF par voie électronique et à la Société, dans un délai de trois jours ouvrés à compter de la date de transaction, les opérations sur les titres Lectra réalisées par l'une des trois catégories de personnes suivantes :

- les dirigeants de la Société (les Administrateurs et le Président-Directeur général);
- les hauts cadres non-dirigeants dont la liste est établie et actualisée par le Conseil d'administration;
- les personnes ayant des liens personnels étroits avec les deux catégories précédentes.

4. Conventions réglementées et courantes

4.1 Procédure d'évaluation et de contrôle des conventions réalementées 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 5 octobre 2018, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 27 juillet 2020, a adopté une charte interne sur les conventions réglementées et courantes (la « Charte »).

Cette Charte, à l'usage des collaborateurs du groupe Lectra et des membres du Conseil d'administration, vise à :

- formaliser la méthodologie appliquée en interne pour identifier et qualifier les différentes conventions conclues entre la société Lectra et des parties liées ;
- rappeler le cadre réglementaire applicable aux conventions réglementées;
- décrire la procédure permettant d'évaluer régulièrement les conventions courantes.

La Charte tient compte notamment de l'étude de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées et courantes de février 2014.

Toute convention susceptible de constituer une convention réglementée au niveau de la Société est soumise avant sa conclusion à la Direction financière et la Direction juridique qui procèdent, en lien notamment avec les tiers concernés, à sa qualification. Toute conclusion, modification, renouvellement (y compris tacite reconduction) ou résiliation d'une convention réglementée est soumis à l'examen du Comité d'audit, puis à l'autorisation préalable du Conseil d'administration. Par ailleurs, le Conseil d'administration examine chaque année, lors de sa réunion portant sur l'arrêté des comptes annuels, l'ensemble des conventions réglementées autorisées au cours d'exercices antérieurs. À ce titre, il peut procéder au déclassement de toute convention dès lors que son caractère réglementé est devenu sans objet.

S'agissant du suivi des conventions courantes qui sont exemptées de la procédure légale de contrôle préalable, un compte rendu des conventions considérées comme courantes et conclues à des conditions normales en vigueur au cours de l'exercice clos, qui est établi par la Direction financière en collaboration avec la Direction juridique, est transmis au Comité d'audit appelé à examiner les comptes de l'exercice.

Le Comité d'audit a pour mission de vérifier que ces conventions remplissent bien les conditions pour être qualifiées de conventions courantes.

Le Conseil d'administration confirme ensuite la qualification retenue. Le Conseil d'administration peut également décider de modifier les critères de classification, et le cas échéant, réexaminer les conventions qui, au moment de leur révision ne répondaient pas ou plus aux nouveaux critères retenus.

Les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une des conventions ne participent pas à son évaluation (ni en Comité d'audit, ni en Conseil d'administration).

La Charte interne sur les conventions réglementées et courantes peut être consultée sur le site Internet de Lectra (https://www.lectra.com/fr/investisseurs/ gouvernement-dentreprise/statuts-et-reglements).

4.2 Conventions et engagements réalementés

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 2022.

Il est précisé également, conformément à l'article L.225-37-4 du Code de commerce, qu'à la connaissance de la Société, il n'existe aucune convention autre que des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, intervenues directement ou par personne interposée entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % de la Société et. d'autre part. une autre société contrôlée par la Société au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce.

4.3 Conventions courantes

En application de l'article L.22-10-12 du Code de commerce et de la Charte interne sur les conventions réglementées et courantes, le Conseil d'administration du 8 février 2023 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 2022. 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 consolidées à 100 %, et (ii) toutes les conventions existantes entre la Société et ses filiales revêtent un caractère courant au regard de l'objet social des sociétés concernées, et sont conclues à des conditions normales.

5. Autorisations et délégations financières

L'ensemble des autorisations et délégations financières en cours de validité durant l'exercice 2022 et, le cas échéant, les utilisations qui en ont été faites au 31 décembre 2022 figurent dans le tableau de synthèse ci-après.

Tableau récapitulatif des autorisations et délégations financières en cours de validité et leur utilisation

Nature de l'autorisation	Date de l'Assemblée (n° de résolution)	Durée (date d'expiration)	Montant maximum	Utilisations
En cours de validité				
Autorisation d'attribuer des options de souscription d'actions*	Assemblée générale du 29 avril 2022 (résolution n° 13)	38 mois (26 juin 2025)	Nombre d'options maximal : 1 200 000	Utilisation au 31/12/2022** : 173 375
			Montant autorisé de l'augmentation du capital : 1 200 000 €	Options restantes au 31/12/2022 : 1 026 625
Expirée au cours de l'exercie	ce 2022			
Autorisation d'annulation des actions propres	Assemblée générale du 30 avril 2020 (résolution n° 13)	26 mois (29 juin 2022)	Dans la limite de 10 % du capital social, par période de 24 mois	Néant

^{*} L'Assemblée générale du 29 avril 2022 a autorisé l'émission d'un maximum de 1 200 000 d'actions d'une valeur nominale de 1,00 €. Le montant maximal et les utilisations sont indiqués en valeur nominale des actions.

^{**} Pour plus de détails sur les attributions d'options de souscription d'actions, voir la section 9.5 du Rapport de gestion.

6. Participation des actionnaires aux assemblées générales

6.1 Modalités de participation aux assemblées générales

Le droit d'assister aux assemblées générales, de voter par correspondance ou de s'y faire représenter est subordonné :

- pour les propriétaires d'actions nominatives : à l'enregistrement comptable des titres en leur nom ou au nom de l'intermédiaire habilité dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société Générale en sa qualité de teneur de compte, mandataire de la Société, au deuxième jour ouvré précédant la date fixée pour cette assemblée, à zéro heure, heure de Paris ;
- pour les propriétaires d'actions au porteur : à la réception par la Société Générale, Service Assemblées, d'une attestation de participation constatant l'enregistrement comptable des actions dans les comptes-titres au porteur au deuxième jour ouvré précédant la date fixée pour cette assemblée à zéro heure, heure de Paris, délivrée et transmise à la Société Générale par l'intermédiaire financier teneur de leur compte titres (banque, établissement financier, entreprise d'investissement).

Les actionnaires demeurent libres de céder leurs titres en tout ou partie jusqu'à l'Assemblée.

Cependant, si le dénouement de la cession intervient avant le deuxième jour ouvré précédant la date fixée pour cette assemblée, à zéro heure, heure de Paris, l'intermédiaire financier teneur du compte-titres notifiera la cession à la Société Générale et lui transmettra les informations nécessaires. La Société invalidera, ou modifiera en conséquence, selon le cas, le vote exprimé à distance, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation. En revanche, si le dénouement de la cession intervient après le deuxième jour ouvré précédant la date fixée pour cette assemblée à zéro heure, heure de Paris, la cession ne sera pas notifiée par l'intermédiaire financier teneur du compte-titres, ni prise en considération par la Société pour les besoins de la participation à l'Assemblée générale.

Tout actionnaire ne pouvant pas assister personnellement à l'assemblée peut voter par correspondance ou par procuration (y compris par voie électronique, lorsque le Conseil d'administration prévoit ce mode de vote), selon les conditions et modalités fixées par les dispositions législatives, réglementaires et statutaires, telles que précisées dans l'avis de réunion et l'avis de convocation.

Les formulaires de vote par correspondance ou par procuration, ainsi que l'ensemble des documents et informations relatifs aux assemblées, sont disponibles sur le site Internet de la Société (https://www.lectra.com/fr/investisseurs/ information-actionnaires/assemblees-generales) au moins vingt et un jours avant ces assemblées.

Ces documents peuvent également être demandés gratuitement auprès de la Société. Tous les formulaires de vote par correspondance ou par procuration doivent être reçus, sous forme papier ou par voie électronique, au plus tard la veille de l'assemblée, avant 15 heures, heure de Paris.

Les questions écrites à l'assemblée peuvent être adressées à la Société à son siège social : 16-18, rue Chalgrin, 75016 - Paris, ou sous forme électronique à l'adresse indiquée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation au plus tard le quatrième jour ouvré précédant la date de l'assemblée ; elles doivent être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte d'actionnaire. Les actionnaires détenant une fraction du capital social définie par les articles L.225-105 alinéa 2 et R.225-71 alinéa 2 du Code de commerce doivent avoir adressé, le cas échéant, leur demande d'inscription de projets de résolutions à l'ordre du jour de l'assemblée vingt-cinq jours au moins avant la date de l'assemblée. Conformément au dernier alinéa de l'article R.22-10-24 du Code de commerce, la notification de la désignation et de la révocation d'un mandataire peut également être effectuée par voie électronique, en envoyant un e-mail revêtu d'une signature électronique, résultant d'un procédé fiable d'identification de l'actionnaire et garantissant son lien avec la notification, à l'adresse électronique indiquée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation.

Les précisions pratiques sont communiquées, pour chaque réunion de l'assemblée générale, dans la convocation des actionnaires.

6.2 Droit de vote : une action égale une voix

Le Conseil d'administration a jugé utile de convoquer une Assemblée générale extraordinaire le 26 septembre 2014 pour se prononcer sur des mises à jour et simplifications des Statuts de la Société, notamment sur le maintien du principe « une action égale une voix » à la suite de l'entrée en vigueur de la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 visant à reconquérir l'économie réelle dite loi Florange. Cette loi a renversé le principe en place jusqu'alors en disposant que le droit de vote double pour les actions inscrites au nominatif depuis au moins deux ans au nom du même actionnaire sera désormais de droit dans les sociétés cotées, sauf disposition contraire des statuts adoptée après promulgation de la loi.

Suivant les recommandations du Conseil d'administration, l'Assemblée générale extraordinaire du 26 septembre 2014 a maintenu à une quasi-unanimité (99 %) le principe d'une action égale une voix, en dérogeant à cette nouvelle loi et modifié en conséquence les Statuts de la Société.

De ce fait, au 31 décembre 2022, seules 203 149 actions (soit 0,54 % du capital) inscrites sous la forme nominative avant le 15 mai 2001, date à laquelle la Société avait supprimé le droit de vote double qui existait auparavant, pour les actions acquises ou dont l'inscription sous la forme nominative a été demandée après cette date, bénéficiaient d'un droit de vote double.

Informations sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

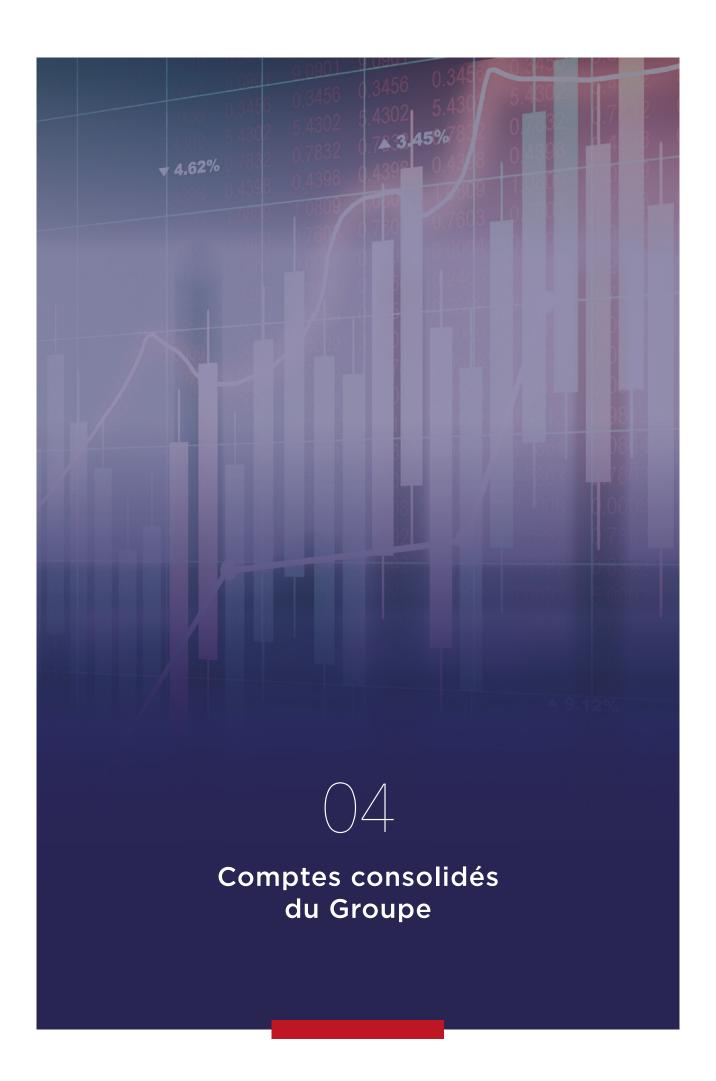
Conformément à l'article L.22-10-11 du Code de commerce, les éléments suivants sont susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange :

- 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 aestion:
- 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-etreglements);
- les clauses des accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote, lesquelles sont décrites dans l'avis publié le 20 octobre 2021 par l'AMF (n°221C2808, FR0000065484-PA14) comprenant les principales stipulations du Stable Shareholding Agreement (Accord d'actionnariat stable) conclu entre la société Lectra et AIPCF VI Funding LP;
- les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des Statuts de la Société, lesquelles sont exposées dans les Statuts de la Société;

- les pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions, lesquels sont décrits au paragraphe 1.4.1 « Missions et pouvoirs du Conseil d'administration » du présent Rapport sur le gouvernement d'entreprise ainsi qu'à la section 10 « Programme de rachat d'actions » du Rapport de gestion ;
- le contrat de crédit prévoyant pour les créanciers financiers de la Société la possibilité de demander le remboursement anticipé des montants prêtés en cas de changement de contrôle de la Société, dont les principales clauses sont détaillées en note 21 de l'annexe aux comptes consolidés :
- conformément à l'article L.214-165 du Code monétaire et financier, le conseil du fonds commun de placement des salariés (FCPE) de la Société décide de l'apport des titres aux offres d'achat ou d'échange.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres éléments qui soient susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange visant les actions de la Société.

> Le Conseil d'administration 23 février 2023



Comptes consolidés du Groupe

I.	ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE	160
2.	COMPTE DE RÉSULTAT	161
3.	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	162
4.	VARIATION DES CAPITAUX PROPRES	163
5.	ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS	164
	NOTE 1 — Activité du Groupe	164
	NOTE 2 — Base de présentation, principes et méthodes comptables	165
	NOTE 3 — Politique de couverture des risques	
	NOTE 4 — Versement de dividende	181
	NOTE 5 — Événements postérieurs à la clôture	181
	NOTE 6 — Écarts d'acquisition	182
	NOTE 7 — Autres immobilisations incorporelles	184
	NOTE 8 — Droits d'utilisation locatifs	186
	NOTE 9 — Immobilisations corporelles	187
	NOTE 10 — Autres actifs non courants	
	NOTE 11 — Informations sur les transactions avec les parties liées	
	NOTE 12 — Impôts	190
	NOTE 13 — Stocks	
	NOTE 14 — Clients et comptes rattachés	193
	NOTE 15 — Autres actifs courants	
	NOTE 16 — Capitaux propres	
	NOTE 17 — Écarts de conversion	
	NOTE 18 — Engagements de retraite	
	NOTE 19 — Obligations locatives	
	NOTE 20 — Engagements d'achat de titres minoritaires	
	NOTE 21 — Emprunts et dettes financières	
	NOTE 22 — Fournisseurs et autres passifs	
	NOTE 23 — Produits constatés d'avance	
	NOTE 24 — Provisions	
	NOTE 25 — Informations complémentaires sur les instruments financiers	
	NOTE 26 — Informations complémentaires	
	NOTE 27 — Chiffre d'affaires	
	NOTE 28 — Coût des ventes et marge brute	
	NOTE 29 — Frais de recherche et développement	
	NOTE 30 — Frais commerciaux, généraux et administratifs	214

NOTE 31 —	Personnel	. 215
NOTE 34 -	Produits et charges financiers	. 217
NOTE 35 -	Résultat de change	. 217
NOTE 36 -	Nombre d'actions utilisé pour le calcul du résultat par action	. 217
NOTE 38 -	Secteurs opérationnels	. 218
NOTE 41 -	Variation des dettes long terme et court terme	.219
NOTE 42 -	Cash-flow libre	.219
RAPPORT	DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	.221
	NOTE 32 — NOTE 33 — NOTE 34 — NOTE 35 — NOTE 36 — NOTE 37 — NOTE 38 — NOTE 39 — NOTE 40 — NOTE 41 — NOTE 42 —	NOTE 31 — Personnel

1. État de la situation financière

consolidée

ACTIF

Au 31 décembre			
(en milliers d'euros)		2022	2021
Écarts d'acquisition	note 6	292 626	275 250
Autres immobilisations incorporelles	note 7	137 108	138 084
Droits d'utilisation locatifs	note 8	28 083	28 543
Immobilisations corporelles	note 9	27 900	28 060
Autres actifs non courants	note 10	18 443	24 638
Impôts différés actifs	note 12	12 212	9 047
Total actifs non courants		516 372	503 622
Stocks	note 13	75 479	59 650
Clients et comptes rattachés	note 14	88 185	82 948
Autres actifs courants	note 15	24 227	19 153
Trésorerie et équivalents de trésorerie	note 21	130 634	130 586
Total actifs courants		318 525	292 337
Total actifs		834 897	795 959

PASSIF

(en milliers d'euros)		2022	2021
Capital social	note 16	37 789	37 743
Primes d'émission et de fusion	note 16	140 134	139 511
Actions détenues en propre	note 16	(1 037)	(271)
Écarts de conversion	note 17	30 346	12 132
Réserves et résultats consolidés		242 269	208 947
Participations ne donnant pas le contrôle	note 2	2 719	2 724
Total capitaux propres		452 220	400 786
Engagements de retraite	note 18	9 580	11 348
Obligations locatives à long terme	note 19	25 321	25 930
Engagements d'achat de titres minoritaires	note 20	10 450	9 500
Impôts différés passifs	note 12	1 278	-
Emprunts et dettes financières à long terme	note 21	97 492	118 284
Total passifs non courants		144 121	165 062
Fournisseurs et autres passifs courants	note 22	99 786	110 852
Produits constatés d'avance	note 23	88 755	77 822
Dette d'impôt exigible	note 12	5 674	4 586
Obligations locatives à court terme	note 19	9 048	8 500
Engagements d'achat de titres minoritaires	note 20	-	2 464
Emprunts et dettes financières à court terme	note 21	21 784	21 102
Provisions	note 24	13 509	4 785
Total passifs courants		238 556	230 111
Total passifs et capitaux propres		834 897	795 959

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Compte de résultat

consolidé

Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre			
(en milliers d'euros)		2022(1)	2021
Chiffre d'affaires	note 27	521 934	387 583
Coût des ventes	note 28	(174 251)	(125 008)
Marge brute	note 28	347 684	262 575
Frais de recherche et développement	note 29	(45 810)	(33 981)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	note 30	(233 389)	(184 212)
Résultat opérationnel courant		68 485	44 382
Produits à caractère non récurrent	note 33	-	942
Charges à caractère non récurrent	note 33	(4 024)	(7 068)
Résultat opérationnel		64 461	38 256
Produits financiers	note 34	958	551
Charges financières	note 34	(4 611)	(2 064)
Résultat de change	note 35	(1843)	(774)
Résultat avant impôts		58 965	35 969
Impôts sur le résultat	note 12	(15 137)	(7 725)
Résultat net		43 828	28 244
dont Résultat net part du Groupe		44 386	28 255
dont Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle		(558)	(11)
(en euros)			
	note 36		
- de base		1,18	0,80
- dilué		1,16	0,78
Nombre d'actions utilisé pour les calculs ⁽²⁾ :			
- résultat de base		37 748 750	35 538 978
- résultat dilué		38 200 810	36 027 933
(en milliers d'euros)			
Résultat opérationnel courant		68 485	44 382
+ Dotations nettes aux amortissements et dépréciations (actifs immobilisés)		29 882	20 743
EBITDA courant		98 367	65 125
ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL - PART DU GROUPE (3)			
Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre			
(en milliers d'euros)		2022(1)	2021
Résultat net part du Groupe		44 386	28 255
Écarts de conversion	note 17	18 137	23 188
	note 12	78	237
Total éléments qui seront reclassés en résultat net		18 215	23 425
Réévaluation du passif net au titre des régimes de retraite			
à prestations définies	note 18	1 826	912
Effet d'impôts	note 12	(455)	(248)
Total éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net		1 371	664
Total autres éléments du résultat global		19 586	24 089
Résultat global part du Groupe		63 971	52 344

⁽¹⁾ Les montants 2022 intègrent Gerber Technology, Neteven et Gemini CAD Systems pour l'année entière (cf. note 2.30).

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

⁽²⁾ Les 5 millions d'actions Lectra émises le 1er juin 2021 dans le cadre de l'acquisition de Gerber Technology ont été prises en compte au prorata temporis en 2021 dans la détermination du nombre d'actions à utiliser pour le calcul du résultat par action.

⁽³⁾ Le Groupe a jugé non significative l'information sur le résultat global des participations ne donnant pas le contrôle (des entités Retviews, $Net even, Gemini\ CAD\ Systems\ et\ Glengo\ Lectra\ Teknoloji\ -\ cf.\ note\ 2.29)\ et\ pr\'esente\ donc\ uniquement\ le\ r\'esultat\ global\ part\ du\ Groupe.$

3. Tableau des flux de trésorerie

consolidés

Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre <i>(en milliers d'euros)</i>		2022(1)	2021
I - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE			
Résultat net		43 828	28 244
Dotations nettes aux amortissements et dépréciations (actifs immobilisés	5)	29 882	20 743
Dotations nettes aux provisions et dépréciations (actifs courants)		4 345	840
Éléments non monétaires du résultat	note 39	2 841	748
Plus- ou moins-values sur cessions d'actifs		9	(32)
Variation des impôts différés	note 12	(2 194)	(100)
Capacité d'autofinancement d'exploitation		78 711	50 442
Variation des stocks et en-cours		(15 251)	(12 992)
Variation des créances clients et comptes rattachés		4 681	35
Variation des autres actifs et passifs courants		(10 354)	22 941
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	note 40	(20 924)	9 984
Variation des autres actifs non courants d'exploitation	note 40	-	(5 917)
Flux nets de trésorerie liés à l'activité opérationnelle		57 787	54 509
II - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSE	MENT		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	note 7	(3 161)	(3 020)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	note 9	(4 527)	(3 153)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		1	63
Coût d'acquisition des sociétés achetées	note 2	(5 023)	(180 980)
Acquisitions d'immobilisations financières	note 10	(11 828)	(10 075)
Cessions d'immobilisations financières	note 10	12 200	9 820
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		(12 338)	(187 345)
III - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCE	MENT		
Augmentations de capital en numéraire de la Société mère	note 16	669	2 855
Augmentations de capital des participations ne donnant pas le contrôle	note 2	490	1 204
Versement de dividendes	note 4	(13 588)	(7 820)
Changements de parts d'intérêts dans des entités contrôlées	note 2	(1714)	(1 363)
Achats par la Société de ses propres actions	note 16	(12 064)	(9 486)
Ventes par la Société de ses propres actions	note 16	11 329	9 914
Remboursement des obligations locatives	note 19	(10 157)	(8 649)
Accroissement des dettes long terme et court terme	note 41	-	139 214
Remboursement des dettes long terme et court terme	note 41	(21 000)	
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		(46 035)	125 869
Variation de la trésorerie		(586)	(6 967)
Trésorerie à l'ouverture	note 21	130 586	134 626
Variation de la trésorerie		(586)	(6 967)
Incidence des variations de cours de change		634	2 927
Trésorerie à la clôture	note 21	130 634	130 586
Flux nets de trésorerie liés à l'activité opérationnelle		57 787	54 509
+ Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		(12 338)	(187 345)
- Coût d'acquisition des sociétés achetées		5 023	180 980
- Remboursement des obligations locatives		(10 157)	(8 649)
Cash-flow libre		40 315	39 495
Éléments non récurrents du cash-flow libre		(3 405)	(8 012)
Cash-flow libre courant	note 42	43 720	47 507
Impôts (payés) / remboursés, nets	11010 72	(6 520)	(4 323)
Intérêts (payés) sur obligations locatives		(530)	(279)
Intérêts (payés)	note 41	(794)	(605)

⁽¹⁾ Les montants 2022 intègrent Gerber Technology, Neteven et Gemini CAD Systems pour l'année entière (cf. note 2.30).

4. Variation des capitaux propres

consolidés					Primes d'émission et de fusion	pres	uc	Réserves et résultats consolidés	Capitaux propres part du Groupe	ns pas	ХN
(en milliers d'euros, sauf la valeur	_	Сар	ital social		s d'én usion	ıs pro	versi	ves et Iidés	aux pi u Gro	rticipatio donnant contrôle	capita es
nominale, exprimée en euros)	note	Nombre d'actions	Valeur nominale	Capital social	Primes d'ém et de fusion	Actions propres	Écarts de conversion	Réserves e consolidés	Capitaux propre part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
Capitaux propres au 31 décembre 2020 Application de la décision IFRS		32 511 651	1,00	32 512	19 387	(343)	(11 293)	151 750	192 013	160	192 173
IC relative à IAS 19 Capitaux propres								659	659	-	659
au 1er janvier 2021 Résultat net		32 511 651	1,00	32 512	19 387	(343)	(11 293)	152 409 28 255	192 672 28 255	160 (11)	192 832 28 244
Autres éléments du résultat global							23 425	664	24 089	-	24 089
Résultat global							23 425	28 919	52 344	(11)	52 333
Exercices d'options de souscription d'actions Actions nouvelles émises	16	231 308	1,00	231	2 624				2 855		2 855
pour l'acquisition de Gerber Technology ⁽¹⁾ Valorisation des options	2	5 000 000	1,00	5 000	117 500			42 750	165 250		165 250
de souscription d'actions Vente (achat) par la Société	16							1 119	1 119		1 119
de ses propres actions Profit (perte) réalisé par la	16					72			72		72
Société sur ses propres actions Achat de titres minoritaires	16							270	270		270
sur la société Retviews ⁽²⁾ Intégration des sociétés Neteven	20							799	799	(129)	670
et Gemini et engagements d'achat de titres minoritaires ⁽³⁾ Augmentations de capital	20							(9 500)	(9 500)	1 500	(8 000)
des participations ne donnant pas le contrôle	2								-	1 204	1 204
Dividendes	4							(7 820)	(7 820)		(7 820)
Capitaux propres au 31 décembre 2021		37 742 959	1,00	37 743	139 511	(271)	12 132	208 947	398 062	2 724	400 786
Résultat net Autres éléments								44 386	44 386	(558)	43 828
du résultat global	_						18 215	1 371	19 586	11	19 597
Résultat global Exercices d'options de	1.0	45.000	1.00	4.0	627		18 215	45 757	63 971	(547)	63 424
souscription d'actions Valorisation des options de souscription d'actions	16 16	45 990	1,00	46	623			1 340	669 1 340		669 1 340
Vente (achat) par la Société de ses propres actions	16					(766)		1 340	(766)		(766)
Profit (perte) réalisé par la Société sur ses propres actions						(,00)		18	18		18
Achat de titres minoritaires sur la société Retviews ⁽²⁾	20							837	837	(87)	750
Réévaluation des participations ne donnant pas le contrôle de Gemini	2									47	47
Rapprochement avec Glengo et engagement d'achat								(1.0.41)	(1.0.41)		
de titres minoritaires ⁽⁴⁾ Augmentations de capital	20							(1 941)	(1941)	92	(1 850)
des participations ne donnant pas le contrôle ⁽⁴⁾ Actualisation des engagements	2								-	490	490
de rachat des minoritaires Dividendes	2							900	900		900
Capitaux propres	4							(13 388)	(13 588)		(13 588)
au 31 décembre 2022		37 788 949	1,00	37 789	140 134	(1 037)	30 346	242 269	449 501	2 719	452 220

⁽¹⁾ Ce montant correspond aux actions émises pour le rachat de Gerber Technology le 1er juin 2021 (cf. note 2.30).
(2) Ces montants font suite à l'achat de titres additionnels de la société Retviews en juillet 2021 puis en juillet 2022 (cf. note 2.30).

⁽³⁾ Ces montants font suite à la prise de contrôle sur les sociétés Neteven et Gemini CAD Systems en 2021.

La note 2.30 ci-après détaille les impacts de ces opérations sur les états financiers du Groupe.

(4) Ces montants font suite au rapprochement opéré entre la filiale du Groupe Lectra Turquie et Glengo Teknoloji, le 1er juin 2022 (cf. note 2.30 ci-après).

5. Annexe aux comptes consolidés

Tous les montants des tableaux sont exprimés en milliers d'euros, sauf indications spécifiques.

Le Groupe Lectra, ci-après nommé « le Groupe » ou « Lectra », désigne la société Lectra SA, ci-après nommée « la Société », et ses filiales. Les comptes consolidés du Groupe ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 23 février 2023 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 28 avril 2023.

NOTE 1 Activité du Groupe

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

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

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

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

Modèle économique

Le modèle économique de Lectra repose sur trois piliers:

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

Implantation mondiale

Lectra, dont le siège est en France, s'est doté depuis le milieu des années 1980 d'une implantation d'envergure mondiale.

À la suite de l'acquisition de Gerber Technology (« Gerber ») en juin 2021, de Neteven en juillet 2021 et de Gemini CAD Systems (« Gemini ») en septembre 2021, le Groupe dispose d'un réseau de 61 filiales, unique au regard de ses concurrents, et réalise en direct près de 85 % de son chiffre

Lectra reçoit des clients du monde entier dans ses International Advanced Technology & Conference Centers à Bordeaux-Cestas (France), à Atlanta et New York (États-Unis) et à Shanghai (Chine). Le Groupe dispose de douze Centres d'expertises internationaux, basés à Bordeaux-Cestas (France), Atlanta et Tolland (États-Unis), Blumenau (Brésil), Hô Chi Minh (Vietnam), Istanbul (Turquie), Madrid (Espagne), Milan (Italie), Osaka (Japon), Porto (Portugal), Séoul (Corée du Sud) et Shanghai (Chine).

Clients

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

Produits et services

Lectra conçoit, fabrique et commercialise des solutions technologiques qui combinent logiciels, équipements de découpe automatique, données et services associés, avec pour particularité d'incorporer l'expertise métier et les meilleures pratiques industrielles de chaque segment de marché. Les services comprennent la maintenance technique, le support, la formation et le conseil. Le Groupe commercialise également des consommables et pièces pour ses équipements.

Les équipements de découpe automatique développés par le Groupe en France, sont assemblés à partir de sous-ensembles fournis par un réseau de sous-traitants, et testés sur son site industriel de Bordeaux-Cestas. Les découpeurs

mis sur le marché depuis 2007 comportent des centaines de capteurs les connectant aux Centres d'expertises de Lectra afin de permettre la maintenance préventive et prédictive.

La fabrication des équipements de découpe automatique développés par Gerber est pour partie réalisée aux États-Unis et pour partie sous-traitée, essentiellement à une société en Chine.

Collaborateurs

Lectra s'appuie sur les compétences et l'expérience de plus de 2 500 collaborateurs dans le monde. Cette présence internationale permet à l'entreprise d'offrir à tous ses clients une forte proximité géographique.

NOTE 2 Base de présentation, principes et méthodes comptables

Note 2.1 Normes et interprétations en vigueur

Les états financiers ont été préparés conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) publiées par l'International Accounting Standards Board et telles qu'adoptées par l'Union européenne, disponibles sur le site Internet de la Commission européenne :

https://finance.ec.europa.eu/capital-marketsunion-and-financial-markets/company-reportingand-auditing/company-reporting/financialreporting_en

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2022 sont établis selon les mêmes règles et méthodes que celles retenues pour la préparation des états financiers annuels 2021. Ils ont été établis sous la responsabilité du Conseil d'administration, qui les a arrêtés lors de sa réunion du 23 février 2023, après audit par les Commissaires aux comptes.

Les comptes du Groupe ne sont pas impactés par les modifications de normes, amendements et interprétations. Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation de normes, amendements et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2022.

Note 2.2 Base de préparation

Les états financiers consolidés du Groupe sont préparés selon le principe de continuité d'exploitation et sur la base du coût historique à l'exception des actifs et passifs listés ci-dessous :

- Les équivalents de trésorerie, enregistrés à la juste valeur par le biais du résultat net ;
- Les prêts et créances, ainsi que les emprunts et dettes financières, dettes fournisseurs et autres passifs financiers courants, enregistrés au coût amorti ;

■ Les instruments financiers dérivés évalués à la juste valeur par le biais du résultat net ou des autres éléments du résultat global. Le Groupe utilise de tels instruments afin de se couvrir contre les risques de change (cf. note 3 « Politique de couverture des risques »).

Les actifs liés au cycle d'exploitation normal du Groupe, les actifs détenus dans la perspective d'une cession dans les douze mois suivant la clôture de l'exercice ainsi que la trésorerie disponible et les équivalents de trésorerie constituent des actifs courants. Tous les autres actifs sont non courants. Les dettes échues au cours du cycle d'exploitation normal du Groupe ou dans les douze mois suivant la clôture de l'exercice constituent des dettes courantes.

Note 2.3 Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition ne concernent que les participations donnant le contrôle de l'entreprise acquise. Les autres participations sont soit mises en équivalence, dans le cas des participations conférant une influence notable, soit classées en actifs financiers non courants.

L'écart d'acquisition est évalué à la date d'acquisition comme la différence entre (i) le total de la juste valeur de la contrepartie transférée et du montant comptabilisé pour les participations de tiers ne leur donnant pas le contrôle de l'entreprise acquise, et (ii) le montant net comptabilisé au titre des actifs identifiables acquis et des passifs repris.

Les écarts d'acquisition enregistrés en devises étrangères sont convertis aux cours de clôture de l'exercice.

Chaque écart d'acquisition est affecté à une des quatre grandes régions du Groupe, constituées par une ou plusieurs unités génératrices de trésorerie (UGT).

En tenant compte des perspectives d'activité, les écarts d'acquisition font l'objet d'un test de dépréciation à la clôture de chaque exercice, ou en cours d'exercice en cas d'indice de perte de valeur.

Note 2.4 Autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, diminué des amortissements cumulés et d'éventuelles pertes de valeur. L'amortissement est comptabilisé en charges sur une base linéaire en fonction de la durée d'utilité estimée de l'actif incorporel.

Logiciels et développements internes

Ce poste comporte uniquement des logiciels utilisés à des fins internes.

Les logiciels courants de gestion acquis sont amortis linéairement sur trois ans.

Au-delà des coûts d'acquisition des licences des logiciels, le Groupe active également les coûts

directement associés au développement et au paramétrage des logiciels comprenant les coûts salariaux du personnel ayant développé les logiciels et les prestations externes directement imputables.

Technologies, brevets et marques

Le Groupe n'est pas dépendant de brevets ou licences qui ne lui appartiendraient pas.

Les brevets, les marques et les frais s'y rapportant sont amortis linéairement sur trois à quinze ans. La durée d'amortissement reflète le rythme de consommation par l'entreprise des avantages économiques de l'actif.

Les technologies acquises lors des regroupements d'entreprises et valorisées au moment de l'acquisition sont amorties linéairement sur six à dix ans.

En matière de propriété industrielle, les brevets et autres droits de propriété industrielle détenus par le Groupe ne font pas, à l'heure actuelle, l'objet de concessions de droits d'exploitation à des tiers.

Les droits détenus par le Groupe, notamment dans le domaine des logiciels propres à son activité de concepteur et d'éditeur de logiciels, font l'objet de concessions de droits d'utilisation à ses clients. dans le cadre de son activité commerciale.

Le Groupe n'active aucune dépense générée en interne au titre des brevets et marques.

Relations commerciales

Les relations commerciales identifiées lors des regroupements d'entreprises, sont valorisées en date d'acquisition, et amorties linéairement sur quinze ans.

Autres

Les autres immobilisations incorporelles sont amorties linéairement sur deux à cinq ans.

Note 2.5 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, diminué des amortissements cumulés et d'éventuelles pertes de valeur.

Lorsqu'une immobilisation corporelle est constituée de composants significatifs ayant des durées d'utilité différentes, ces dernières sont analysées séparément. Ainsi, les dépenses relatives au remplacement ou renouvellement d'un composant d'immobilisation corporelle sont comptabilisées comme un actif distinct. La valeur comptable du composant remplacé est sortie de l'actif.

Le Groupe considère qu'il n'existe pas de valeurs résiduelles sur ses actifs. À chaque clôture, la durée d'utilité des actifs est revue, et le cas échéant, ajustée.

Les dépenses ultérieures relatives à une immobilisation corporelle sont capitalisées si elles augmentent les avantages économiques futurs de l'actif spécifique auquel elles se rapportent. Toutes les autres dépenses sont comptabilisées directement en charges dès qu'elles sont encourues.

Aucun frais financier n'est incorporé dans le coût d'acquisition des immobilisations corporelles. Le montant des subventions d'investissements est déduit de la valeur des immobilisations corporelles. L'amortissement est calculé sur ce montant net.

Les pertes ou les profits sur cessions d'actifs sont comptabilisés au compte de résultat dans la rubrique « Frais commerciaux, généraux et administratifs ».

Les amortissements sont calculés selon la méthode linéaire sur leur durée d'utilisation estimée:

- bâtiments et constructions gros œuvre : vingt à trente-cinq ans;
- agencements et constructions second œuvre : quinze ans;
- agencements et aménagements des constructions : cinq à dix ans ;
- agencements des terrains : cinq à dix ans ;
- installations techniques, matériel et outillage : quatre à dix ans ;
- matériel de bureau et informatique : trois à cinq
- mobilier de bureau : cinq à dix ans.

Note 2.6 Contrats de location

En application d'IFRS 16 - Contrats de location, tous les contrats de location éligibles du fait des critères de la norme, sont reconnus à l'actif par la constatation d'un droit d'utilisation et au passif par une dette correspondant à la valeur actualisée des loyers futurs.

Évaluation des droits d'utilisation locatifs

À la date de prise d'effet d'un contrat de location. le droit d'utilisation est évalué à son coût et comprend le montant initial de la dette de loyer auquel sont ajoutés, s'il y a lieu, les loyers payés d'avance au loueur, nets le cas échéant, des avantages reçus du bailleur.

Le droit d'utilisation est amorti linéairement sur la durée du contrat de location retenue pour évaluer l'obligation locative et correspond à la période ferme de l'engagement en tenant compte des périodes couvertes par les options de renouvellement qui sont raisonnablement certaines d'être exercées, et par les options de résiliation qui seront raisonnablement certaines de ne pas être exercées.

Évaluation des obligations locatives

À la prise d'effet du contrat, la dette de location est comptabilisée pour un montant égal à la valeur actualisée des loyers futurs sur la durée du contrat. Le Groupe a retenu une durée de 9 ans pour ses baux en France, ayant contracté un bail ferme de 6 ans pour son siège social parisien. Les autres baux locatifs des filiales ne contiennent pas d'options de renouvellement à la seule main du preneur.

Les taux d'actualisation utilisés par le Groupe correspondent aux taux qui s'appliqueraient aux sociétés du Groupe si elles devaient emprunter (taux marginal d'emprunt). Ils sont déterminés sur la base du taux de l'emprunt bancaire souscrit par le Groupe en juin 2021, décliné ensuite au moyen de spreads par devise et par maturité.

L'obligation locative est évaluée en incluant les montants des loyers suivants :

- les loyers fixes ;
- les loyers variables basés sur un taux ou un index en utilisant le taux ou l'index à la date de prise d'effet du contrat ;
- les paiements à effectuer par le preneur en vertu d'une garantie de valeur résiduelle :
- le prix d'exercice d'une option d'achat si l'exercice de l'option est raisonnablement certain;
- les pénalités à verser en cas d'exercice d'une option de résiliation ou de non renouvellement du contrat, si la durée du contrat a été déterminée en faisant l'hypothèse que le preneur l'exercerait.

L'évolution de la dette liée au contrat de location est la suivante :

- elle est augmentée à hauteur des charges d'intérêts déterminées par application du taux d'actualisation à la dette, à l'ouverture de la période. Les taux d'actualisation appliqués sont basés sur des taux marginaux d'emprunt par société et par devise tenant compte notamment des environnements économiques spécifiques à chaque pays ;
- et diminuée du montant des paiements effectués.

La charge d'intérêts de la période ainsi que les paiements variables, non pris en compte lors de l'évaluation initiale de la dette, et encourus au cours de la période considérée, sont comptabilisés en charges.

Par ailleurs, la dette peut être réestimée dans les situations suivantes:

- modification de la durée de location ;
- modification liée à l'évaluation du caractère raisonnablement certain (ou non) de l'exercice d'une option d'achat sous le contrôle du preneur;

- réestimation relative aux garanties de valeur résiduelle :
- révision des taux ou indices sur lesquels sont basés les loyers lorsque l'ajustement des loyers

Le Groupe distingue les obligations locatives à long terme et les obligations locatives à court terme au bilan selon un échéancier (cf. note 19).

Typologie des contrats de location

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

Exemptions

Le Groupe retient les exemptions prévues par la norme IFRS 16 qui permettent de ne pas comptabiliser au bilan : les contrats de courte durée (durée inférieure ou égale à 12 mois) ou ceux portant sur des actifs de faible valeur (seuil défini à 5 000 dollars américains).

Note 2.7 Dépréciation des actifs immobilisés - Tests de perte de valeur

Lorsque des événements ou des modifications d'environnement de marché ou des éléments internes indiquent un risque de perte de valeur des écarts d'acquisition, des autres immobilisations incorporelles, des droits d'utilisation locatifs nets des obligations locatives, et des immobilisations corporelles, ceux-ci font l'objet d'un test de dépréciation. Les écarts d'acquisition font l'objet de tests de dépréciation de façon systématique au moins une fois par an.

Pour être testés, les actifs sont regroupés au sein d'Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) correspondant au plus petit groupe d'actifs générant des entrées de trésorerie résultant de leur utilisation continue, largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs.

Les écarts d'acquisition issus des regroupements d'entreprises sont affectés aux UGT ou regroupements d'UGT susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement.

Écarts d'acquisition

Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur nette comptable de l'écart d'acquisition à la valeur recouvrable du regroupement d'UGT auguel il est affecté. Cette dernière correspond au montant le plus élevé de la juste valeur nette des frais de sortie et la valeur d'utilité déterminée comme la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs qui leur sont rattachés, hors frais financiers et impôts. Les résultats retenus sont issus du plan à trois ans du Groupe. Au-delà des trois années du plan, les flux de trésorerie sont extrapolés à l'infini avec un taux de croissance dépendant du potentiel de développement des marchés et/ou produits concernés par le test de dépréciation. Le taux d'actualisation est calculé selon la méthode du coût moyen pondéré du capital (CMPC), et le coût des fonds propres est déterminé par l'application de la formule du MEDAF (modèle d'évaluation des actifs financiers). Dans le cas où le test de dépréciation révèle une perte de valeur par rapport à la valeur nette comptable, une dépréciation irréversible est constatée pour ramener la valeur comptable de l'écart d'acquisition à sa valeur recouvrable. Cette charge éventuelle est inscrite sous la rubrique « Dépréciation des écarts d'acquisition » au compte de résultat.

Autres immobilisations

Pour les autres immobilisations incorporelles et les immobilisations corporelles, la méthode consiste à comparer la valeur nette comptable de chacun des regroupements d'actifs pertinents (actif isolé ou UGT) à sa valeur recouvrable. Dans le cas où cette dernière est inférieure à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants. La comptabilisation d'une perte de valeur entraîne une révision de la base amortissable et du plan d'amortissement des immobilisations concernées. Selon la nature et l'utilisation de l'immobilisation. cette charge est inscrite en dotations aux amortissements, dans la rubrique « Coût des ventes » ou « Frais commerciaux, généraux et administratifs », au compte de résultat.

Note 2.8 Autres actifs non courants

Ce poste comprend essentiellement la part à long terme de la créance de crédit d'impôt recherche, les titres de participation et les créances rattachées aux participations dans les sociétés non consolidées.

Les titres de participation non consolidés sont comptabilisés à la juste valeur par le biais du résultat net, comme requis par IFRS 9.

Note 2.9 Impôts différés

Les impôts différés sont calculés selon la méthode du report variable pour les différences temporelles existant entre les bases comptables et les bases fiscales des actifs et des passifs figurant dans l'état de la situation financière. Il en est de même pour les reports déficitaires.

Les impôts différés sont calculés aux taux d'impôts futurs qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture de l'exercice.

Pour une même entité fiscale, les actifs et passifs sont compensés lorsque les impôts sont prélevés par la même autorité fiscale et que cette dernière l'autorise.

Les actifs d'impôts différés sont comptabilisés dans la mesure où leur utilisation future est probable compte tenu des bénéfices imposables attendus : le Groupe retient pour cela un horizon maximal de 15 ans et prend en compte, outre les perspectives de bénéfices futurs, l'existence d'impôts différés passifs.

Note 2.10 Stocks

Les stocks de matières premières sont évalués au montant le plus faible entre le coût d'achat (y compris les frais accessoires) et la valeur nette de réalisation. Les produits finis et les en-cours de production sont évalués au montant le plus faible entre le prix de revient industriel standard (ajusté à la date de clôture en fonction de l'évolution des coûts réellement supportés) et la valeur nette de réalisation.

Le coût d'achat de matières premières et le prix de revient des en-cours de production et produits finis sont calculés selon la méthode du coût moyen pondéré.

La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

Aucun frais financier n'est incorporé au prix de revient.

Si la valeur nette probable de réalisation est inférieure à la valeur comptable, une dépréciation est constatée.

Les dépréciations relatives aux stocks de consommables et pièces sont calculées par comparaison entre la valeur comptable et la valeur nette probable de réalisation sur la base d'une analyse précise de la rotation et de l'obsolescence des articles en stock, prenant en considération la consommation globale des articles dans le cadre des activités de maintenance et de service après-vente, ainsi que l'évolution des gammes de produits commercialisés.

Note 2.11 Clients et comptes rattachés

Les créances clients et comptes rattachés sont comptabilisés à l'origine dans l'état de la situation financière à leur juste valeur et ultérieurement au coût amorti, qui correspond généralement à la valeur nominale. Des dépréciations sont comptabilisées à hauteur des pertes attendues sur la durée de vie des créances conformément à IFRS 9 et sont par ailleurs constituées sur la base d'une appréciation au cas par cas du risque de nonrecouvrement des créances en fonction de leur ancienneté, du résultat des relances effectuées, des habitudes locales de règlement et des risques spécifiques à chaque pays.

Les ventes effectuées dans des pays à risque politique ou économique élevé sont, pour

l'essentiel, garanties par des lettres de crédit ou des garanties bancaires.

Compte tenu des délais d'encaissement très courts, il n'y a pas lieu d'actualiser les créances clients et comptes rattachés.

Note 2.12 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie (telle qu'apparaissant dans le tableau des flux de trésorerie) est définie comme la somme de la trésorerie disponible et des équivalents de trésorerie, diminuée des concours bancaires courants, le cas échéant. Les équivalents de trésorerie sont constitués de certificats de dépôt négociables émis par les banques de la Société. Les comptes à vue et les comptes à terme, rémunérés, ouverts dans les banques de la Société, sont considérés comme de la trésorerie disponible. Tous ces placements sont à court terme, considérés comme liquides, convertibles en un montant de trésorerie connu et soumis à un risque négligeable de changement de valeur au regard des critères prévus par la norme IAS 7.

La trésorerie nette (telle qu'elle apparaît dans la note 21.1) est définie comme le montant de la « Trésorerie et équivalents de trésorerie », diminuée des emprunts et dettes financières (tels qu'ils apparaissent dans la note 21.2), lorsque cette différence est positive. Si cette différence est négative, ce résultat correspond à un endettement

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 emplovés.

La liquidité des actions Lectra en Bourse est assurée à travers un contrat de liquidité confié à Natixis Oddo BHF depuis septembre 2022 (auparavant confié à Exane BNP Paribas cf. note 16.2).

La distribution de dividendes est un instrument important de la politique de gestion du capital du Groupe ; son objectif est de rémunérer les actionnaires de manière adéquate dès que la situation financière le justifie tout en conservant la trésorerie nécessaire pour financer le développement futur du Groupe.

Note 2.14 Options de souscription d'actions

Des options de souscription d'actions ont été consenties par la Société à certains salariés du Groupe. Le Président-Directeur général, détenant plus de 10 % du capital de la Société, n'est pas éligible à un programme d'options de souscription d'actions. Tous les plans sont émis à un prix d'exercice égal ou supérieur à la moyenne des

premiers cours de l'action des 20 séances de Bourse précédant leur attribution (cf. note 16.5).

L'application de la norme IFRS 2 se traduit par la comptabilisation d'une charge enregistrée en frais de personnel avec une contrepartie en capitaux propres, correspondant à la juste valeur de l'avantage consenti aux bénéficiaires d'options de souscription d'actions. Cette charge, valorisée selon le modèle de Black & Scholes, est répartie prorata 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

À la clôture, les emprunts et dettes financières sont évalués au coût amorti, basé sur la méthode du taux d'intérêt effectif, défini comme le taux permettant d'égaliser la trésorerie reçue avec l'ensemble des flux de trésorerie engendrés par le service de l'emprunt. Les intérêts financiers relatifs à l'emprunt bancaire sont comptabilisés en charges financières dans le compte de résultat.

Les emprunts et dettes financières non courants comprennent la fraction à plus d'un an de l'emprunt bancaire portant intérêts souscrit par le Groupe le 1^{er} juin 2021. Les emprunts et dettes financières courants comprennent la fraction à moins d'un an de cet emprunt, incluant les intérêts courus non-échus.

Note 2.16 Engagements de retraite

Le Groupe est soumis, en France et selon ses filiales, à différents types de régimes d'avantages différés consentis au personnel. Ces avantages différés sont uniquement constitués des engagements de retraite.

Les régimes à cotisations définies

Ils désignent les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi en vertu desquels le Groupe verse, pour certaines catégories de salariés, des cotisations définies à une société d'assurance ou à des fonds de pension externes. Les cotisations sont versées en contrepartie des services rendus par les salariés au titre de l'exercice. Elles sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues, selon la même logique que les salaires et traitements. Les régimes à cotisations définies, ne générant pas d'engagement futur pour le Groupe, ne donnent pas lieu à la comptabilisation de provisions.

Au sein du Groupe, les régimes à cotisations définies sont, dans la plupart des cas, complémentaires de la pension de retraite des salariés pour laquelle la Société et ses filiales cotisent directement auprès d'un organisme social.

Les régimes à prestations définies

Ils désignent les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi qui garantissent à certaines catégories de salariés des ressources complémentaires contractuelles (ou par le biais de conventions collectives). Au sein du Groupe, ces régimes ne concernent que des indemnités de départ, correspondant uniquement à des dispositifs légaux ou définis par la convention collective en vigueur.

Cette garantie de ressources complémentaires constitue une prestation future pour laquelle un engagement est calculé.

Le calcul de cet engagement s'effectue en estimant le montant des avantages auxquels les employés auront droit en tenant compte des salaires projetés de fin de carrière.

Les prestations sont revalorisées afin de déterminer la valeur actualisée de l'engagement au titre des prestations définies selon les principes de la norme IAS 19, notamment précisés par l'IFRIC en mai 2021.

Les hypothèses actuarielles retenues incluent notamment un taux de progression des salaires, un taux d'actualisation (il correspond au taux de rendement moyen annuel des emprunts obligataires de première catégorie dont les échéances sont approximativement égales à celles des obligations du Groupe), un taux de charges sociales moyen et, selon les réglementations locales, un taux de rotation du personnel qui repose sur les données historiques constatées.

L'enregistrement des écarts actuariels se fait dans les autres éléments du résultat global, en application de la norme IAS 19.

Lorsque les conditions d'un régime sont modifiées, la quote-part relative à la variation des avantages afférents à des services passés du personnel est renseignée comme une charge (dans le cas d'un accroissement) ou un produit (dans le cas d'une réduction) et immédiatement comptabilisée au compte de résultat, conformément à la norme IAS 19.

Note 2.17 Engagements d'achat de titres minoritaires

Les engagements d'achat de titres donnés aux actionnaires minoritaires des filiales sont enregistrés initialement en dettes pour la valeur actualisée de leur prix d'exercice, en contrepartie des capitaux propres part du Groupe.

Ces montants sont revus tous les ans pour leur valeur actualisée, et leur variation enregistrée en contrepartie des capitaux propres part du Groupe.

Au fur et à mesure des opérations d'achat des titres minoritaires conformément aux contrats. les montants de la rubrique « Participations ne donnant pas le contrôle » seront transférés dans la part du Groupe des capitaux propres consolidés, sans effet sur le résultat.

Note 2.18 Provisions

Tous les risques connus à la date d'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 2.19 Fournisseurs

Les dettes fournisseurs correspondent aux obligations de payer les biens ou services acquis dans le cadre normal de l'activité du Groupe. Elles sont classées en tant que passifs courants lorsque le paiement doit intervenir dans les douze mois ou en passifs non courants lorsque l'échéance est supérieure à un an.

Note 2.20 Chiffre d'affaires

Les contrats conclus avec les clients incluent des prestations multiples telles que : équipements et leurs logiciels embarqués, licences perpétuelles de logiciel, consommables et pièces, formation et conseil, installation, maintenance et services d'assistance en ligne des équipements et logiciels, services d'évolution des logiciels vendus.

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), sous forme de licence perpétuelle, habituellement installés sur les ordinateurs des clients, régulièrement vendus séparément des équipements, constituent des prestations distinctes.

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

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

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

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

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

Le chiffre d'affaires lié aux logiciels vendus sous forme d'abonnement (conférant au client un droit d'accès aux licences desdits logiciels) est reconnu de manière étalée sur la durée de l'engagement du

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

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

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

Lectra agit en tant que principal dans la vente des équipements dans la mesure où les pièces et sous-ensembles assemblés par le Groupe en France et aux États-Unis ne constituent que des inputs utilisés dans la fabrication des produits finis vendus aux clients.

Note 2.21 Coût des ventes

Le coût des ventes comprend tous les achats de matières premières intégrés dans les coûts de production, les mouvements de stocks, en valeur nette, tous les coûts de main-d'œuvre intégrés dans les coûts de production constituant la valeur ajoutée, les frais de distribution des équipements vendus, ainsi qu'une quote-part des amortissements des moyens de production.

Les charges et frais de personnel encourus dans le cadre des activités de service ne sont pas intégrés dans le coût des ventes mais sont constatés dans les frais commerciaux, généraux et administratifs.

Note 2.22 Frais de recherche et développement

La faisabilité technique des logiciels et équipements développés par le Groupe n'est généralement établie qu'à l'obtention d'un prototype ou aux retours d'expérience des sites pilotes, prémices à la commercialisation. De ce fait, les critères techniques et économiques rendant obligatoire la capitalisation des frais de développement au moment où ils surviennent ne sont pas remplis, et ces derniers, ainsi que les frais de recherche, sont donc comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Le crédit d'impôt recherche et le crédit d'impôt innovation applicables en France, ainsi que les subventions éventuelles liées à des programmes de recherche et développement, sont présentés en déduction des dépenses de recherche et de développement.

Note 2.23 Subventions

Les subventions pour investissements sont portées en déduction de la valeur brute des immobilisations au titre desquelles elles ont été perçues et, en conséquence, sont enregistrées dans le compte de résultat en fonction du rythme de consommation des avantages économiques attendus des biens correspondants.

Les subventions d'exploitation sont comptabilisées dans le compte de résultat en déduction des charges auxquelles elles sont liées. Tel est le cas des subventions perçues dans le cadre du financement des projets de recherche et développement.

Le crédit d'impôt recherche et le crédit d'impôt innovation applicables en France sont reconnus comme des subventions et sont actualisés en fonction des perspectives probables d'imputation future sur l'impôt sur les sociétés ou du remboursement au terme des quatre ans du solde non utilisé (cf. notes 12 et 15).

Note 2.24 Résultat par action

Le résultat net de base par action est calculé en divisant le résultat net par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, à l'exclusion du nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre par la Société.

Le résultat net dilué par action est calculé en divisant le résultat net par le nombre moyen pondéré d'actions ajusté de l'effet dilutif des options de souscription d'actions en circulation au cours de l'exercice, à l'exclusion du nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre par la Société dans le seul cadre du contrat de liquidité.

L'effet dilutif des options de souscription d'actions est calculé selon la méthode du rachat d'actions prévue par la norme IAS 33. Les fonds qui seraient recueillis à l'occasion de l'exercice des options de souscription d'actions sont supposés être affectés au rachat d'actions au cours moyen de Bourse de l'exercice. Le nombre d'actions ainsi obtenu vient en diminution du nombre total des actions résultant de l'exercice des options de souscription d'actions.

Seules les options dont le prix d'exercice est inférieur à ce cours de Bourse moyen sont prises en compte dans le calcul du nombre d'actions composant le capital dilué.

Note 2.25 Secteurs opérationnels

L'information par secteur opérationnel est directement établie sur la base de la méthodologie de suivi et d'analyse des performances au sein du Groupe. Les secteurs présentés en note 38 sont identiques à ceux figurant dans l'information communiquée régulièrement au Comité exécutif, « principal décideur opérationnel » du Groupe.

Les secteurs reportés correspondent aux grandes régions commerciales. Il s'agit des régions :

Amériques ; Europe du Nord, de l'Est, Moyen-Orient et Afrique du Sud ; Europe du Sud et Afrique du Nord ; et Asie-Pacifique. Ces régions exercent une activité commerciale et de services vis-à-vis de leurs clients. Elles n'exercent aucune activité industrielle ou de R&D et s'appuient sur des compétences centralisées partagées entre l'ensemble des régions pour de nombreuses fonctions: marketing, business development, logistique, achats, production, R&D, finance. iuridique, ressources humaines, systèmes d'information... Toutes ces activités transverses figurent donc dans une colonne « Siège », permettant la réconciliation aux montants figurant dans les états financiers du Groupe.

La mesure de performance se fait sur l'EBITDA courant du secteur en excluant, le cas échéant, les produits et charges à caractère non récurrent et les pertes de valeur sur actifs. Le chiffre d'affaires des régions commerciales est réalisé avec des clients externes et exclut toute facturation inter secteurs. Les taux de marge brute utilisés pour déterminer la performance opérationnelle sont identiques pour toutes les régions. Ils sont déterminés par ligne de produits et tiennent compte de la valeur ajoutée apportée par le Siège. Ainsi, pour les produits et prestations fournis en totalité ou en partie par le Siège, une partie de la marge brute globale consolidée est conservée dans le calcul du résultat du Siège et doit permettre d'en absorber les coûts. Les frais généraux du Siège étant pour l'essentiel fixes, sa marge brute et par conséquent son EBITDA courant, dépendent donc essentiellement du volume d'activité réalisé par les régions commerciales

Note 2.26 Indicateurs de performance

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

Résultat opérationnel courant et résultat opérationnel

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

Lorsque le Groupe identifie des produits ou charges à caractère non récurrent, il utilise, pour le suivi de sa performance opérationnelle, un solde intermédiaire de gestion intitulé « Résultat opérationnel courant ». Cet indicateur financier correspond au résultat opérationnel diminué des produits à caractère non récurrent et augmenté des charges à caractère non récurrent, tels que définis par la recommandation 2009-R.03 du CNC. Ainsi, les produits et charges à caractère non récurrent qui sont présentés, le cas échéant, sur une ligne spécifique du compte de résultat consolidé, sont la traduction comptable d'événements inhabituels, anormaux et peu fréquents, en nombre très limité et de montant significatif.

EBITDA courant

Le Groupe définit son EBITDA courant (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization) comme étant la somme du résultat opérationnel courant et des dotations nettes aux amortissements et dépréciations d'actifs immobilisés.

Cet indicateur permet au Groupe de suivre sa performance opérationnelle directement liée à l'activité, hors effet des investissements immobilisés.

Cash-flow libre et cash-flow libre courant

Le cash-flow libre s'obtient par l'addition des flux nets de trésorerie générés par l'activité et des flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement, déduction faite des montants consacrés à l'acquisition de sociétés, nets de la trésorerie acquise et des remboursements des obligations locatives comptabilisées selon IFRS 16.

Dans le cash-flow libre, le Groupe isole les encaissements et décaissements à caractère non récurrent, correspondant aux produits et charges de même nature au sein du résultat opérationnel. Retraité de ces éléments présentés sur une ligne spécifique, le Groupe identifie ainsi le cash-flow libre courant.

Le Groupe considère que cette définition du cashflow libre représente l'indicateur de performance de sa gestion de trésorerie.

Ratio de sécurité

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

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

Note 2.27 Estimations et jugements comptables déterminants

La préparation des états financiers conformément aux normes IFRS nécessite de retenir certaines estimations comptables déterminantes. La Direction du Groupe est également amenée à exercer son jugement lors de l'application des méthodes comptables.

Les domaines pour lesquels les enjeux sont les plus élevés en termes de jugement, de complexité, ou ceux pour lesquels les hypothèses et les

estimations sont significatives pour l'établissement des états financiers consolidés concernent la détermination de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition (cf. note 6) et immobilisations, ainsi que l'évaluation des impôts différés actifs (cf. note 12.3).

Note 2.28 Méthodes de conversion

Conversion des comptes des filiales

Les filiales, qui sont toutes des sociétés étrangères, ont très généralement pour devise de fonctionnement leur monnaie locale, dans laquelle est libellé l'essentiel de leurs transactions.

La conversion des comptes annuels est effectuée de la manière suivante :

- les actifs et passifs sont convertis aux cours de clôture;
- les réserves et les résultats antérieurs sont convertis aux cours historiques;
- les postes du compte de résultat sont convertis aux cours moyens mensuels de l'exercice pour le chiffre d'affaires et le coût de revient des ventes, et aux cours moyens de l'année pour tous les autres postes du compte de résultat, sauf transaction significative;
- les postes du tableau des flux de trésorerie sont convertis aux cours moyens de l'année. Les variations des actifs et passifs à court terme ne peuvent donc se déduire de la simple variation dans l'état de la situation financière, les effets de conversion n'étant pas pris en compte à ce niveau, mais dans la rubrique spécifique « Incidence des variations de cours des devises »;
- les différences de conversion des situations nettes des sociétés intégrées dans le périmètre de consolidation, ainsi que celles provenant de l'utilisation des cours moyens pour déterminer le résultat figurent au poste « Écarts de conversion » dans les autres éléments du résultat global et n'affectent donc pas le résultat, sauf en cas de cession de tout ou partie de l'investissement global. Elles sont réajustées pour tenir compte des différences de change latentes à long terme constatées sur les positions internes au Groupe.

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)	2022	2021
Dollar américain		
Cours moyen de l'exercice	1,05	1,18
Cours moyen utilisé pour les entités Gerber (1 ^{er} juin - 31 décembre)	na	1,17
Cours de clôture	1,07	1,13
Yuan chinois		
Cours moyen de l'exercice	7,08	7,63
Cours moyen utilisé pour les entités Gerber (1 ^{er} juin - 31 décembre)	na	7,51
Cours de clôture	7,43	7,22

Note 2.29 Méthodes de consolidation

Les états financiers consolidés comprennent en intégration globale les comptes de la Société et des filiales qu'elle contrôle. Le Groupe contrôle une filiale lorsqu'il est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci.

Les filiales sont consolidées par intégration globale à compter de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sont déconsolidées à compter de la date à laquelle le Groupe perd le contrôle sur ces entités ou à laquelle elles sont liauidées.

Au 31 décembre 2022, Lectra SA détient plus de 99 % des droits de vote de ses filiales à l'exception

- Neteven SA, détenue à 80 %;
- Gemini CAD Systems SA, détenue à 60 % ;
- Glengo Lectra Teknoloji AS, détenue à 75 %.

La valeur des participations ne donnant pas le contrôle pour ces trois entités étant très faible en regard du total des capitaux propres (2 719 milliers d'euros sur un total de 452 220 milliers d'euros), le Groupe ne détaille pas l'état du résultat global afférent à ces dernières à la suite du compte de résultat.

Celles qui sont consolidées sont référencées IG (intégration globale) dans le tableau ci-après.

Certaines filiales commerciales non significatives, tant individuellement qu'en cumul, ne sont pas consolidées. L'essentiel de l'activité commerciale réalisée par ces filiales est facturé directement par Lectra SA. Elles sont indiquées NC (non consolidées) dans le tableau.

La consolidation est effectuée sur la base des documents et comptes sociaux établis dans chaque pays et retraités afin d'être mis en harmonie avec les principes comptables ci-dessus mentionnés.

La totalité des soldes et des transactions internes au Groupe, ainsi que les profits latents résultant de ces transactions, ont été éliminés dans les états financiers consolidés.

Note 2.30 Périmètre de consolidation

Au 31 décembre 2022, le périmètre de consolidation du Groupe comprend, outre la Société, 57 sociétés consolidées par intégration globale, dont 24 provenant de l'acquisition de Gerber, signalées par un astérisque ici.

		% d'intérêt et de contrôle		Méthode de consolidation (1)	
Sociétés	Pays	2022	2021	2022	2021
Société consolidante					
Lectra SA	France				
Filiales commerciales					
Lectra South Africa (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Deutschland GmbH	Allemagne	99,9	99,9	IG	IG
Gerber Technology GmbH *	Allemagne	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Australia Pty Ltd	Australie	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Technology Pty Ltd *	Australie	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Technology NV/SA *	Belgique	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Benelux NV	Belgique	99,9	99,9	IG	IG
Retviews SA	Belgique	100,0	90,0	IG	IG
Lectra Brasil Ltda	Brésil	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Scientific International (Cambodia) Co. Ltd *	Cambodge	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Canada Inc.	Canada	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Chile SA	Chili	99,9	99,9	NC	NC
Gerber Scientific International Ltd *	Chine	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Scientific (Shanghai) Co. Ltd *	Chine	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Systems (Shanghai) Co. Ltd	Chine	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Hong Kong Ltd	Chine	99,9	99,9	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
Lectra Baltic Oü	Estonie	100,0	100,0	IG	IG
Knife Holding Corporation Inc. *	États-Unis	100,0	100,0	IG	IG
AG Guarantor LLC *	États-Unis	100,0	100,0	IG	IG
AG Finco LLC *	États-Unis	100,0	100,0	IG	IG
AG UK Acquireco Ltd *	États-Unis	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Technology LLC *	États-Unis	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Scientific LLC *	États-Unis	100,0	100,0	IG	IG
Lectra USA Inc.	États-Unis	100,0	100,0	IG	IG
AG Holding Mexico LLC *	États-Unis	100,0	100,0	NC	NC
Lectra Suomi Oy	Finlande	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Technology SAS *	France	100,0	100,0	IG	IG
Neteven SA	France	80,0	80,0	IG	IG
Lectra Technologies India Private Ltd	Inde	100,0	100,0	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
Lectra Japan Ltd	Japon	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Technology Malaysia SDN. BHD. *	Malaisie	100,0	100,0	IG	IG
Gerbertec Maroc Sarl *	Maroc	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Maroc Sarl	Maroc	99,4	99,4	IG	IG
Gerber Technology S. de RL de CV *	Mexique	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Systèmes SA de CV	Mexique	100,0	100,0	IG	IG

Méthode de

% d'intérêt

	Pays	et de contrôle		consolidation (1)	
Société		2022	2021	2022	2021
Lectra Philippines Inc.	Philippines	99,8	99,8	NC	NC
Gerber Technology sp. z o.o. *	Pologne	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Portugal Lda *	Portugal	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Portugal Lda	Portugal	99,9	99,9	IG	IG
Gemini CAD Systems SA	Roumanie	60,0	60,0	IG	IG
Retviews Bucharest SRL	Roumanie	100,0	90,0	IG	IG
Gerber Scientific UK Ltd *	Royaume-Uni	100,0	100,0	IG	IG
Gerber Technology Ltd *	Royaume-Uni	100,0	100,0	IG	IG
Lectra UK Ltd	Royaume-Uni	99,9	99,9	IG	IG
Lectra Russia 000	Russie	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Singapore Pte Ltd	Singapour	100,0	100,0	NC	NC
Lectra Sverige AB	Suède	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Taiwan Co. Ltd	Taiwan	100,0	100,0	IG	IG
Lectra Tunisie SA	Tunisie	99,8	99,8	IG	IG
Lectra Tunisie CP Sarl	Tunisie	100,0	100,0	IG	IG
Glengo Lectra Teknoloji AS ⁽²⁾	Turquie	75,0	99,0	IG	IG
Gerber Scientific International (Vietnam) Co. Ltd *	Vietnam	100,0	100,0	IG	IG
Công Ty TNHH Lectra Vietnam	Vietnam	100,0	100,0	IG	IG

(1) IG: intégration globale - NC: non consolidé

(2) jusqu'au 31 mai 2022, Lectra Systemes CAD - CAM AS

Arrêt des opérations en Russie

Dès le début du conflit, le Groupe a décidé d'arrêter ses opérations en Russie en cessant l'activité de sa filiale Lectra Russie et en stoppant toute livraison de produit ou de service.

Le Groupe a déprécié ses actifs nets en Russie, pour un montant de 864 milliers d'euros ; la filiale Lectra Russie reste consolidée par intégration globale dans le périmètre du Groupe.

Reprise des activités de Glengo Teknoloji

Le 1er juin 2022, Lectra a opéré un rapprochement entre sa filiale Lectra Turquie et Glengo Teknoloji (« Glengo »), distributeur exclusif des solutions Gerber en Turquie. La transaction a consisté en l'acquisition par Lectra Turquie des actifs de Glengo (avec reprise de l'essentiel des salariés), pour 5 023 milliers d'euros, et l'acquisition par les actionnaires de Glengo de 25 % des actions de Lectra Turquie, qui est devenue Glengo Lectra Teknoloji. La transaction prévoit un engagement de rachat des titres minoritaires (au moyen d'options croisées de puts et de calls) à moyen terme.

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

- Comptabilisation de relations commerciales pour un montant de 2 402 milliers d'euros;
- Acquisition de stocks pour un montant de 1 614 milliers d'euros ;
- Acquisition d'immobilisations corporelles (véhicules essentiellement) pour un montant de 545 milliers d'euros;
- Comptabilisation d'un écart d'acquisition pour un montant de 112 milliers d'euros;
- Comptabilisation des participations ne donnant pas le contrôle, évaluées à leur quote-part dans l'actif net (en contrepartie des capitaux propres - part du Groupe) pour un montant de 92 milliers d'euros ;
- Comptabilisation d'une dette correspondant à l'engagement de rachat des titres minoritaires, évaluée à la juste valeur, en contrepartie des capitaux propres - part du Groupe, pour un montant actualisé de 1 850 milliers d'euros, à échéance à plus d'un an.

Le coût du rachat par Lectra est intégralement présenté sur la ligne « Coût d'acquisition des sociétés achetées » du tableau des flux de trésorerie, pour un montant de 5 023 milliers d'euros.

Une première augmentation de capital de la filiale, souscrite intégralement par les anciens actionnaires de Glengo (actionnaires minoritaires), a été réalisée en juin 2022 pour 11 milliers d'euros, figurant sur la ligne afférente du tableau des flux de trésorerie.

Une augmentation de capital additionnelle de 1 917 milliers d'euros a été réalisée en juillet 2022, dont 25 % ont été souscrits par les anciens actionnaires de Glengo (figurant sur la ligne afférente du tableau des flux de trésorerie), Lectra ayant souscrit les 75 % restants.

Acquisition de Gemini

En septembre 2021, le Groupe a acquis 60 % du capital et des droits de vote de la société roumaine Gemini, pour un montant de 7 590 milliers d'euros. L'acquisition du solde aura lieu en deux temps en septembre 2024 et septembre 2026 (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 compris entre 13 et 20 millions d'euros.

La comptabilité d'acquisition a été finalisée et les principaux impacts à date sur les états financiers du Groupe étaient les suivants :

- Comptabilisation d'un écart d'acquisition pour un montant de 5 975 milliers d'euros;
- Comptabilisation d'un actif incorporel relatif à la technologie pour un montant de 2 232 milliers d'euros;
- Comptabilisation des participations ne donnant pas le contrôle, évaluées à leur quote-part dans l'actif net repris (méthode dite du « goodwill partiel ») pour un montant de 1 077 milliers d'euros ;
- Comptabilisation d'une dette correspondant à l'engagement de rachat des titres minoritaires, évaluée à la juste valeur, en contrepartie des capitaux propres - part du Groupe, pour un montant actualisé de 6 350 milliers d'euros, à échéance à plus d'un an.

Le coût du rachat par Lectra a été intégralement présenté sur la ligne « Coût d'acquisition des sociétés achetées » du tableau des flux de trésorerie, net de la trésorerie acquise, pour un montant de 7 102 milliers d'euros.

Gemini est consolidée par intégration globale depuis le 27 septembre 2021.

En outre, une augmentation de capital de 3,0 millions d'euros a été réalisée en octobre 2021, dont 40 % ont été souscrits par les participations ne donnant pas le contrôle (figurant sur la ligne afférente du tableau des flux de trésorerie), Lectra ayant souscrit les 60 % restants.

Acquisition de Neteven

En juillet 2021, le Groupe a acquis 80 % du capital et des droits de vote de la société française Neteven, pour un montant de 12 584 milliers d'euros. L'acquisition du solde (engagement de rachat des titres minoritaires - au moyen d'options croisées de puts et de calls) aura lieu en juin 2025 pour un montant compris entre 0,6 et 0,9 fois le chiffre d'affaires récurrent 2024.

La comptabilité d'acquisition a été finalisée et les principaux impacts à date sur les états financiers du Groupe étaient les suivants :

- Comptabilisation d'un écart d'acquisition pour un montant de 10 756 milliers d'euros;
- Comptabilisation d'un actif incorporel relatif à la technologie pour un montant de 1 476 milliers d'euros;
- Comptabilisation des participations ne donnant pas le contrôle, évaluées à leur quote-part dans l'actif net repris (méthode dite du « goodwill partiel ») pour un montant de 470 milliers d'euros ;
- Comptabilisation d'une dette correspondant à l'engagement de rachat des titres minoritaires, évaluée à la juste valeur, en contrepartie des capitaux propres - part du Groupe, pour un montant actualisé de 2 250 milliers d'euros, à échéance à plus d'un an.

Le coût du rachat par Lectra a été intégralement présenté sur la ligne « Coût d'acquisition des sociétés achetées » du tableau des flux de trésorerie, net de la trésorerie acquise, pour un montant de 11 789 milliers d'euros.

Neteven est consolidée par intégration globale depuis le 28 juillet 2021.

Acquisition de Gerber

Le 1er juin 2021, Lectra a finalisé l'acquisition de toutes les actions de Gerber pour un montant de 173 914 milliers d'euros (après finalisation de la détermination du prix de la transaction) - financés par un emprunt de 140 millions d'euros et par la trésorerie du Groupe - auxquels s'ajoutent cinq millions de nouvelles actions Lectra émises au bénéfice de AIPCF VI LG Funding LP, actionnaire unique de Gerber.

Ce rapprochement stratégique donne naissance à un acteur mondial de premier plan de l'Industrie 4.0 pour les marchés de la mode, de l'automobile et de l'ameublement.

Regroupement d'entreprises - méthode de l'acquisition

La comptabilité d'acquisition (réalisée selon les principes d'IFRS 3) et l'évaluation de ses incidences ont été finalisées. Certains montants, essentiellement liés à des risques fiscaux, ont été révisés, avec pour conséquence une augmentation de 6 378 milliers d'euros de l'écart d'acquisition reconnu. Les tableaux suivants détaillent ces révisions.

ACTIFS	Montants initiaux	Révision	Montants finaux
Immobilisations incorporelles	125 237	-	125 237
Droits d'utilisation locatifs	15 942	_	15 942
Immobilisations corporelles	4 045	_	4 045
Autres actifs non courants	2 133	_	2 133
Impôts différés	1 133	(24)	1 109
Total actifs non courants	148 490	(24)	148 466
Stocks	17 267	(94)	17 173
Clients et comptes rattachés	29 572	-	29 572
Autres actifs courants	3 384	-	3 384
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15 030	-	15 030
Total actifs courants	65 252	(94)	65 158
Total actifs acquis	213 742	(118)	213 624
PASSIFS	Montants initiaux	Révision	Montants finaux
Engagements de retraite	891	-	891
Obligations locatives à long terme	18 015	-	18 015
Emprunts et dettes financières à long terme	-	-	-
Total passifs non courants	18 906	-	18 906
Fournisseurs et autres passifs courants	35 037	-	35 037
Produits constatés d'avance	12 251	-	12 251
Dette d'impôt exigible	959	-	959
Obligations locatives à court terme	3 642	-	3 642
Emprunts et dettes financières à court terme	-	-	-
Provisions	3 538	6 260	9 798
Total passifs courants	55 427	6 260	61 687
Total passifs assumés	74 333	6 260	80 593
Net des actifs et des passifs repris	139 409	(6 378)	133 031
	Montant initial	Révision	Montant final
Montant net des actifs acquis et des passifs assumés	139 409	(6 378)	133 031
Participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-
Prix d'acquisition (après ajustement de prix)	339 164	-	339 164
Écart d'acquisition	199 755	6 378	206 133

Information pro forma

Du 1er juin (date d'acquisition) au 31 décembre 2021, le chiffre d'affaires de Gerber s'élève à 106,6 millions d'euros, l'EBITDA courant à 13,3 millions d'euros et le résultat net à 2,8 millions d'euros.

Si l'acquisition par Lectra avait été réalisée le 1er janvier 2021, le chiffre d'affaires, l'EBITDA courant et le résultat net proforma de Gerber au cours de l'exercice 2021 auraient atteint respectivement 217,3 millions de dollars (environ 183,8 millions d'euros), 25,6 millions de dollars (environ 21,7 millions d'euros) et 2,9 millions de dollars (environ 2,4 millions d'euros).

Coût d'acquisition des sociétés achetées présenté dans le tableau des flux de trésorerie en 2021

Le montant figurant au tableau des flux de trésorerie consolidé du Groupe se décompose de la façon suivante:

Total coût d'acquisition de Gerber au TFT ⁽¹⁾	(162 089)
Montants pré-financés par l'ancien actionnaire	(3 205)
Trésorerie de Gerber acquise	15 030
Ajustement du prix final de la transaction	1 086
Dette de Gerber remboursée par Lectra	(175 000)
	2021

⁽¹⁾ À ce montant s'ajoutent les montants versés pour l'acquisition de Neteven et Gemini, nets de la trésorerie acquise : 11 789 milliers d'euros pour Neteven et 7 102 milliers d'euros pour Gemini, portant le total à 180 980 milliers d'euros tel que figurant dans le tableau des flux de trésorerie consolidé.

Acquisition de Retviews

En juillet 2019, le Groupe a acquis la société belge Retviews SA et sa filiale roumaine Retviews Bucharest SRL. L'acquisition portait à cette date sur 70 % du capital et des droits de vote de Retviews, pour un montant de 8,0 millions d'euros.

Comme initialement prévu, Lectra a acquis en juillet 2020 10 % additionnels du capital et des droits de vote de Retviews, pour un montant de 1 045 milliers d'euros : 875 milliers d'euros versés en juillet 2020 et le solde en janvier 2021. De même, en juillet 2021, Lectra a de nouveau acquis 10 % additionnels, pour un montant de 1 495 milliers d'euros (1 196 milliers d'euros versés en juillet 2021 et le solde en janvier 2022). Enfin, en juillet 2022, Lectra a acquis les 10 % restants du capital et des droits de vote, pour un montant de 1 415 milliers d'euros.

Conformément à IAS 7, les paiements figurent dans le tableau des flux de trésorerie, au niveau des flux liés aux opérations de financement, sur la ligne « Changements de parts d'intérêts dans des entités contrôlées ».

La réévaluation du montant versé pour le rachat des 10 % restants en juillet 2022 par rapport à la dette figurant jusqu'alors dans l'état de la situation financière (engagement de rachat des titres minoritaires) a été comptabilisée en contrepartie des capitaux propres - part du Groupe.

Retviews et sa filiale en Roumanie sont consolidées par intégration globale depuis le 15 juillet 2019.

Il n'y a pas eu d'autre variation de périmètre que celles-ci en 2022 et 2021.

NOTE 3 Politique de couverture des risques

L'analyse des risques indiqués dans cette annexe aux comptes consolidés est décrite plus en détail dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration, au chapitre 3 « Facteurs de risques - Procédures de contrôle interne et de gestion des risques » et au chapitre 13 « Évolution prévisible de l'activité et perspectives d'avenir », ainsi que dans la Déclaration de performance extra-financière (chapitre 2), auxquels il convient de se référer.

Note 3.1 Risques propres aux fluctuations de change - Instruments financiers dérivés

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

Impact concurrentiel et marché

Le Groupe vend sur des marchés mondiaux. Il produit ses équipements en France, aux États-Unis et en Chine mais ses principaux concurrents fabriquent leurs équipements en Chine. De ce fait, leurs coûts de revient sont essentiellement en yuan chinois, alors que ceux du Groupe sont pour plus de moitié en euros.

Dans la mode, les clients européens et américains ont pour beaucoup délocalisé leur production, et de fortes fluctuations de devises - notamment entre le yuan, le dollar et l'euro - les incitent à modifier leurs sources d'approvisionnement. À l'opposé, les clients de l'industrie automobile et de l'ameublement produisent dans les pays ou régions dont les devises sont généralement les mêmes que celles dans lesquelles se font les ventes, et la variation de ces devises les influence peu.

Impact de conversion

Dans le compte de résultat, la consolidation des comptes s'effectuant en euros, le chiffre d'affaires, la marge brute et le résultat opérationnel d'une filiale dont les transactions sont libellées dans une devise étrangère se trouvent affectés mécaniquement par les fluctuations de change lors de la conversion.

Dans l'état de la situation financière. l'impact concerne principalement les créances de la Société, sur ses filiales et ses clients pour les ventes directes, enregistrées en devises. Le risque porte sur la variation entre les cours de change à la date de la facturation et ceux à la date de l'encaissement. Cet impact se retrouve dans le résultat de change du compte de résultat.

Les couvertures de change sont intégralement réalisées par la Société. Le Groupe a pour objectif de se prémunir contre le risque de change sur l'ensemble de ses créances et de ses dettes libellées en devises et, lorsque les

conditions économiques de ces couvertures sont raisonnables, sur ses flux de trésorerie futurs. Les décisions prises en matière de couverture éventuelle tiennent compte des risques et de l'évolution des devises avant un impact significatif sur la situation financière et concurrentielle du Groupe. L'essentiel du risque concerne le dollar américain.

Lorsque le coût financier de la couverture le justifie, le Groupe cherche à couvrir le risque du fait de son exposition opérationnelle nette sur le dollar américain (chiffre d'affaires moins total des charges libellées dans cette devise et dans les devises qui lui sont très fortement corrélées) par l'achat d'options de vente (calls euros / puts dollars) ou par des contrats de change à terme. Tel n'a pas été le cas en 2022, ni en 2021.

L'exposition du Groupe pour les entités historiques de Lectra sur ses positions bilantielles est suivie en temps réel. Depuis juillet 2022, la Société couvre également les positions bilantielles réciproques entre les entités historiques de Gerber. À cet effet, elle utilise des contrats de change à terme sur les créances et dettes concernées lui permettant de couvrir des positions nettes de créances et de dettes en devises. Ainsi, tous les changements de valeur de ces instruments viennent compenser les gains et pertes de change comptabilisés lors de la réévaluation des créances et des dettes. Le Groupe n'applique pas de comptabilité de couverture au sens des normes IFRS.

Note 3.2 Risques de taux d'intérêt

L'exposition du Groupe aux variations de taux d'intérêt provient uniquement de l'emprunt à taux variable souscrit le 1er juin 2021 (voir note 21), pour lequel le risque de fluctuation du taux n'a pas été couvert.

Toutefois, l'évolution des taux d'intérêt est suivie régulièrement et le Groupe pourrait décider d'utiliser les instruments financiers (swaps de taux d'intérêt, options...) permettant d'en limiter les effets sur le coût de son emprunt.

Il adopte une politique prudente de placement à court terme de ses excédents de trésorerie, qui sont placés en certificats de dépôt négociables émis par les banques du Groupe ou sur des comptes rémunérés à vue ou à terme.

Note 3.3 Risques de dépendance vis-à-vis des clients

Il n'existe pas de risque significatif de dépendance vis-à-vis des clients, dans la mesure où, sur les trois années 2020-2022, aucun client individuel n'a représenté plus de 4 % du chiffre d'affaires consolidé, les 10 premiers clients ont représenté en cumul moins de 20 % et les 20 premiers clients, moins de 25 %.

Note 3.4 Risques de crédit et de contrepartie

Le risque de crédit auquel le Groupe est exposé en cas d'insolvabilité ou de défaillance d'un client peut avoir un impact négatif sur le résultat du Groupe. Le Groupe accorde une attention particulière à la sécurité du paiement des systèmes et des services qu'il délivre à ses clients. Il gère ce risque au travers de nombreuses procédures, qui comprennent en particulier une analyse préventive de la solvabilité et prévoient l'application stricte et systématique de nombreuses mesures en cas de dépassement par un client d'une échéance de paiement.

L'exposition du Groupe à des risques de contrepartie est très faible. Il est lié à ses placements de trésorerie, uniquement constitués de comptes à vue rémunérés auprès de banques de premier plan, et aux contrats souscrits dans le cadre de sa politique de couverture du risque de change, négociés exclusivement en France, auprès des trois banques de la Société. Les valeurs d'actif correspondantes sont suivies régulièrement.

Note 3.5 Risques de liquidité

Le principal indicateur suivi par la Direction du Groupe permettant de mesurer un éventuel risque de liquidité est le montant de la trésorerie disponible, comparé aux prévisions de trésorerie sur un horizon de trois mois.

Le Groupe est soumis, pendant la durée de l'emprunt souscrit le 1er juin 2021, au respect d'un ratio financier (covenant) entre l'endettement financier net et l'EBITDA (leverage ratio) le 31 décembre de chaque année. Le non-respect de ce ratio pourrait conduire les prêteurs à exiger le remboursement anticipé de l'intégralité du montant de l'emprunt restant dû. Ces conditions sont détaillées en note 21. Le Groupe a respecté ce covenant aux 31 décembre 2021 et 2022.

Compte tenu de ces éléments et des flux de trésorerie que le Groupe prévoit de dégager (du fait notamment d'un besoin en fonds de roulement structurellement négatif), le risque que le Groupe puisse faire face à une difficulté de trésorerie à court terme est proche de zéro.

Note 3.6 Risques liés aux effets du changement climatique

Compte tenu de son activité et de la concentration d'une grande partie de ses activités industrielles sur ses sites de Bordeaux-Cestas (France) et Tolland (États-Unis), le Groupe ne considère pas les risques liés aux effets du changement climatique comme significatifs. Il ne peut toutefois pas exclure que, dans certaines régions du monde, des phénomènes climatiques extrêmes aient un impact sur ses clients, leur activité et leurs décisions d'investissement. La répartition de l'activité de Lectra dans le monde entier permet toutefois de minimiser ce risque.

Ainsi, le Groupe a conclu à l'absence d'impact, dans ses états financiers, des effets du changement climatique. Ce point est développé par ailleurs au chapitre 7 de la Déclaration de performance extra-financière.

NOTE 4 Versement de dividende

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale du 28 avril 2023 de distribuer en 2023, au titre de l'exercice 2022, un dividende de 0,48 € par action.

La Société a versé un dividende de 0,36 € par action en 2022 au titre de l'exercice 2021.

NOTE 5 Événements postérieurs à la clôture

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

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

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

Notes sur l'état de la situation financière consolidée

Écarts d'acquisition NOTE 6

Le rapprochement entre Lectra Turquie et Glengo en juin 2022 a donné lieu à une comptabilisation d'un écart d'acquisition pour un montant de 112 milliers d'euros.

Les acquisitions, en 2021, de Gerber, Neteven et Gemini avaient généré des écarts d'acquisition tels que décrits en note 2.30, pour des montants respectifs, en date d'acquisition, de 199 755 milliers d'euros (révisé à la hausse en 2022 de 6 378 milliers d'euros), 10 756 milliers d'euros et 6 045 milliers d'euros (révisé à la baisse en 2022 de 71 milliers d'euros).

Aucune autre acquisition ou liquidation n'a été réalisée au cours des exercices 2022 et 2021.

	2022	2021
Valeur comptable au 1er janvier	275 250	46 528
Variation de périmètre ⁽¹⁾	112	216 556
Révision et montant final de l'écart d'acquisition Gerber	6 378	-
Révision et montant final de l'écart d'acquisition Gemini	(71)	-
Écarts de conversion	10 957	12 166
Valeur comptable au 31 décembre	292 626	275 250

(1) Intégration de Glengo en 2022 et de Gerber, Neteven et Gemini en 2021, cf. note 2.30.

Tests de dépréciation : paramètres utilisés

Des tests de dépréciation ont été réalisés en décembre 2022 sur les écarts d'acquisition figurant dans l'état de la situation financière. Les projections utilisées sont basées sur le plan 2023-2025 de chaque région en fonction des réalisations 2022 et des prévisions d'évolution de chaque marché concerné et, au-delà de 2025, 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 2023-2025;
- le coût de la dette a été déterminé à partir des conditions de marché moyennes du quatrième trimestre 2022 et de la marge appliquée par les banques pour le calcul des intérêts de l'emprunt bancaire souscrit en juin 2021 par la Société.

Tests de dépréciation : résultats

Les estimations des valeurs d'utilité des écarts d'acquisition ainsi réalisées n'ont engendré aucune dépréciation dans le cadre de l'arrêté des comptes annuels, comme en 2021.

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 2023-2025;
- une diminution de 1 point des taux de marge brute retenus dans l'élaboration du plan 2023-2025:
- 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 2022, les écarts d'acquisition et les taux d'actualisation retenus dans les tests de dépréciation se répartissent comme suit sur les différentes régions :

	2022		2021		
	Taux d'actualisation	Écart d'acquisition	Taux d'actualisation	Écart d'acquisition	
Amériques	10,04 %	129 996	7,69 %	120 732	
Asie - Pacifique	10,08 %	53 807	7,72 %	50 082	
Europe du Nord, de l'Est et Moyen-Orient	9,15 %	45 715	6,81 %	43 518	
Europe du Sud et Afrique du Nord	9,14 %	63 107	5,87 %	60 917	
Total		292 626		275 250	

NOTE 7 Autres immobilisations incorporelles

	Logiciels et développements	Technologies, brevets	Relations		
2021	internes	et marques	commerciales	Autres	Total
Valeur brute au 1er janvier 2021	26 728	1 653	_	861	29 242
Acquisitions externes	395	190	-	12	597
Développements internes	2 423	-	-	-	2 423
Variation de périmètre ⁽¹⁾	1 476	58 627	68 847	-	128 950
Sorties	(99)	-	-	-	(99)
Écarts de conversion	182	4 247	5 319	3	9 751
Valeur brute au 31 décembre 2021	31 105	64 717	74 166	876	170 864
Amortissements au 31 décembre 2021	(24 207)	(4 825)	(2 884)	(865)	(32 780)
Valeur nette au 31 décembre 2021	6 899	59 893	71 281	11	138 084

⁽¹⁾ Intégration de Gerber, Neteven et Gemini en 2021 (cf. note 2.30).

2022	Logiciels et développements internes	Technologies, brevets et marques	Relations commerciales	Autres	Total
Valeur brute au 1er janvier 2022	31 105	64 717	74 166	876	170 864
Acquisitions externes	1 328	424	-	45	1 796
Développements internes	1 365	-	-	-	1 365
Variation de périmètre (1)	-	26	2 402	-	2 428
Sorties	(84)	-	-	(12)	(96)
Écarts de conversion	111	3 659	4 589	8	8 367
Valeur brute au 31 décembre 2022	33 825	68 826	81 157	917	184 725
Amortissements au 31 décembre 2022	(26 814)	(11 482)	(8 453)	(867)	(47 616)
Valeur nette au 31 décembre 2022	7 011	57 344	72 704	50	137 109

⁽¹⁾ Intégration de Glengo en 2022 (cf. note 2.30).

Les amortissements ont évolué comme suit :

2021	Logiciels et développements internes	Technologies, brevets et marques	Relations commerciales	Autres	Total
Amortissements au 1er janvier 2021	(22 286)	(1 434)	-	(857)	(24 578)
Dotations aux amortissements	(1 941)	(3 298)	(2 798)	(2)	(8 039)
Sorties	96	-	-	-	96
Écarts de conversion	(75)	(93)	(86)	(5)	(260)
Amortissements au 31 décembre 2021	(24 207)	(4 825)	(2 884)	(865)	(32 780)

2022	Logiciels et développements internes	Technologies, brevets et marques	Relations commerciales	Autres	Total
Amortissements au 1er janvier 2022	(24 207)	(4 825)	(2 884)	(865)	(32 780)
Dotations aux amortissements	(2 655)	(6 535)	(5 454)	(2)	(14 646)
Sorties	84	-	-	1	85
Écarts de conversion	(36)	(122)	(115)	(2)	(274)
Amortissements au 31 décembre 2022	(26 814)	(11 482)	(8 453)	(867)	(47 616)

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 2021 et 2022 les licences de nouveaux logiciels de gestion ainsi que des licences supplémentaires de logiciels déjà en utilisation. Les investissements concernent les coûts d'acquisition de licences, de développement et de paramétrage de ces logiciels.

Une partie croissante des nouveaux logiciels de gestion utilisés par le Groupe l'est au travers de contrats de souscriptions et non au travers de l'acquisition de licences, ce qui a pour conséquence de diminuer les montants de nouvelles acquisitions de cette rubrique par rapport aux dernières années.

Les sorties d'immobilisations sont principalement liées à la mise au rebut de logiciels obsolètes.

Technologies, brevets et marques

Cette rubrique inclut, depuis l'exercice 2021, les impacts des travaux relatifs à la comptabilité d'acquisition pour Gerber, Neteven et Gemini, avec notamment, les valeurs suivantes (valeurs nettes comptables au cours de clôture du 31 décembre 2022) :

- Marque Gerber : 25 158 milliers d'euros ;
- Technologies: 31 609 milliers d'euros (dont 28 715 milliers d'euros pour les technologies Gerber).

Relations commerciales

Cette rubrique inclut uniquement la valorisation des relations commerciales de Gerber et de Glengo, telles qu'identifiées lors des travaux de la comptabilité d'acquisition.

Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles au 31 décembre 2022 sont pour l'essentiel intégralement amorties depuis de nombreuses années. Leur valeur nette résiduelle s'élève à 50 milliers d'euros.

NOTE 8 Droits d'utilisation locatifs

Le tableau ci-dessous présente les droits d'utilisation locatifs par catégorie :

			Matériels	
2021	Locaux	Véhicules	et autres	Total
Valeur brute au 1er janvier 2021	18 772	6 314	965	26 051
Nouveaux contrats	1 703	1 947	68	3 718
Variation de périmètre (1)	14 962	1 125	247	16 334
Modifications de contrats existants	(50)	(1)	-	(51)
Cessions	(398)	(1 308)	(15)	(1722)
Écarts de conversion	1 589	66	32	1 687
Valeur brute au 31 décembre 2021	36 577	8 143	1 297	46 017
Amortissements au 31 décembre 2021	(13 147)	(3 539)	(788)	(17 475)
Valeur nette au 31 décembre 2021	23 430	4 604	509	28 543

⁽¹⁾ Intégration de Gerber, Neteven et Gemini en 2021 (cf. note 2.30).

			Matériels	
2022	Locaux	Véhicules	et autres	Total
Valeur brute au 1er janvier 2022	36 577	8 143	1 297	46 017
Nouveaux contrats	7 193	1837	141	9 171
Variation de périmètre (1)	35	-	-	35
Modifications de contrats existants	(1 151)	(46)	(12)	(1 209)
Cessions	(1 415)	(1 245)	(353)	(3 013)
Écarts de conversion	965	(8)	11	968
Valeur brute au 31 décembre 2022	42 204	8 680	1 084	51 969
Amortissements au 31 décembre 2022	(18 183)	(4 893)	(810)	(23 886)
Valeur nette au 31 décembre 2022	24 020	3 787	275	28 083

⁽¹⁾ Intégration de Glengo en 2022 (cf. note 2.30).

Les éléments relatifs aux obligations locatives sont disponibles en note 19.

Les variations de périmètre en 2021 correspondent essentiellement aux contrats de location identifiés lors de l'acquisiton de Gerber (cf. note 2.30), dont les deux principaux sont les contrats de location des locaux de Tolland et New York (États-Unis). Le contrat du site de Tolland 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 2022.

NOTE 9 Immobilisations corporelles

	Terrains et	Agencements et	Matériels	Immobilisations	
2021	constructions	aménagements	et autres	en cours	Total
Valeur brute au 1er janvier 2021	15 009	20 878	29 768	277	65 932
Investissements	-	88	1 389	1 676	3 153
Variation de périmètre (1)	-	3 289	778	69	4 136
Mises au rebut/cessions	-	(342)	(2 121)	-	(2 463)
Transferts	-	89	163	(252)	-
Écarts de conversion	(2)	386	197	1	582
Valeur brute au 31 décembre 2021	15 006	24 389	30 175	1 771	71 341
Amortissements au 31 décembre 2021	(7 310)	(13 041)	(22 930)	-	(43 281)
Valeur nette au 31 décembre 2021	7 696	11 348	7 245	1 771	28 060

⁽¹⁾ Intégration de Gerber, Neteven et Gemini en 2021 (cf. note 2.30).

2022	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Immobilisations en cours	Total
Valeur brute au 1er janvier 2022	15 006	24 389	30 175	1 771	71 341
Investissements	166	969	3 235	156	4 527
Variation de périmètre (1)	-	-	545	-	545
Mises au rebut/cessions	-	(1000)	(1 185)	-	(2 184)
Transferts	454	476	631	(1 561)	-
Écarts de conversion	(5)	248	67	-	311
Valeur brute au 31 décembre 2022	15 622	25 082	33 468	367	74 539
Amortissements au 31 décembre 2022	(7 561)	(14 274)	(24 805)	-	(46 639)
Valeur nette au 31 décembre 2022	8 061	10 808	8 664	367	27 900

⁽¹⁾ Intégration de Glengo en 2022 (cf. note 2.30).

Les amortissements ont évolué comme suit :

2021	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Immobilisations en cours	Total
Amortissements au 1er janvier 2021	(7 045)	(11 485)	(22 334)	_	(40 865)
Dotations aux amortissements	(265)	(1831)	(2 532)	-	(4 628)
Mises au rebut/cessions	-	339	2 095	-	2 434
Transferts	-	-	-	-	-
Écarts de conversion	-	(64)	(158)	-	(222)
Amortissements au 31 décembre 2021	(7 310)	(13 041)	(22 930)	-	(43 281)

2022	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Immobilisations en cours	Total
Amortissements au 1er janvier 2022	(7 310)	(13 041)	(22 930)	-	(43 281)
Dotations aux amortissements	(251)	(2 206)	(3 034)	-	(5 490)
Mises au rebut/cessions	-	1 000	1 185	-	2 184
Transferts	-	-	-	-	-
Écarts de conversion	-	(27)	(26)	-	(52)
Amortissements au 31 décembre 2022	(7 561)	(14 274)	(24 805)	-	(46 639)

Terrains et constructions

Les terrains et constructions concernent principalement le site industriel de Bordeaux-Cestas (France) pour un montant brut, après déduction des subventions d'investissement perçues, de 14 910 milliers d'euros et un montant net de 7 443 milliers d'euros, au 31 décembre 2022. Ils incluent également les locaux de Lectra Korea, situés à Séoul, rachetés le 1er mai 2014, pour un montant net de 618 milliers d'euros au cours de clôture du 31 décembre 2022.

Le site de Bordeaux-Cestas s'étend sur une superficie de 11,6 hectares, et les bâtiments représentent une surface au sol de 33 466 m². Ces terrains et constructions avaient été acquis pour partie par crédit-bail (la Société en était devenue propriétaire en octobre 2002) et pour partie en biens propres. Ils sont intégralement payés. Des investissements sont régulièrement réalisés sur ce site, concernant essentiellement l'extension et la réhabilitation de bâtiments sur le site.

Au 31 décembre 2022, les terrains, non amortissables, représentent une valeur brute totale de 977 milliers d'euros. Les constructions représentent une valeur brute totale de 14 645 milliers d'euros, amortie à hauteur de 7 561 milliers d'euros.

Agencements et aménagements

Les agencements et aménagements concernent le site industriel de Bordeaux-Cestas ainsi que les aménagements réalisés dans l'ensemble des filiales du Groupe pour un montant brut de 25 082 milliers d'euros et un montant net de 10 808 milliers d'euros au 31 décembre 2022.

Des investissements d'agencements et d'aménagements ont été réalisés en 2022 et 2021 dans l'ensemble du Groupe. En 2022, comme en 2021, ils concernaient essentiellement le site de Bordeaux-Cestas (extensions et réhabilitation de bâtiments) ; au 31 décembre 2021, ces montants se retrouvaient essentiellement dans les immobilisations en cours.

En outre, en 2021, de nouveaux agencements et aménagements avaient été intégrés avec les regroupements d'entreprises de l'année (cf. note 2.30), et concernaient essentiellement le site de Tolland (États-Unis) pour Gerber.

Matériels et autres immobilisations corporelles

Les acquisitions de matériels et autres immobilisations corporelles réalisées en 2022 et 2021 concernent essentiellement du matériel informatique ainsi que des moules et outillages de production pour le site industriel de Bordeaux-Cestas.

NOTE 10 Autres actifs non courants

Valeur nette au 31 décembre 2021	1 024	18 937	4 677	24 638
Dépréciations au 31 décembre 2021	(1 215)		<u> </u>	(1 215)
Valeur brute au 31 décembre 2021	2 239	18 937	4 677	25 853
Écarts de conversion			186	186
Reclassement	-	(4 968)	(41)	(5 008)
Diminutions	-	-	(9 820)	(9 820)
Variation de périmètre (1)	-	-	2 202	2 202
Augmentations	-	5 917	10 075	15 992
Valeur brute au 1er janvier 2021	2 239	17 987	2 075	22 301
2021	Titres non consolidés	Créance de crédit d'impôt recherche	Autres actifs financiers non courants	Total

(1) Intégration de Gerber, Neteven et Gemini en 2021 (cf. note 2.30).

2022	Titres non consolidés	Créance de crédit d'impôt recherche	Autres actifs financiers non courants	Total
Valeur brute au 1er janvier 2022	2 239	18 937	4 677	25 853
Augmentations	-	50	11 828	11 878
Diminutions	-	-	(12 200)	(12 200)
Effet de l'actualisation	-	(1 140)	-	(1 140)
Reclassement	-	(5 173)	343	(4 830)
Écarts de conversion	-	-	106	106
Valeur brute au 31 décembre 2022	2 239	12 674	4 754	19 666
Dépréciations au 31 décembre 2022	(1096)		(126)	(1 223)
Valeur nette au 31 décembre 2022	1 142	12 674	4 627	18 443

Titres non-consolidés

Les titres concernent exclusivement les filiales non intégrées dans le périmètre de consolidation.

Au 31 décembre 2022, trois filiales commerciales non significatives, tant individuellement qu'en cumul, ne sont pas consolidées. Elles ont un rôle de représentation commerciale. L'essentiel des ventes est réalisé directement par la Société (cf. note 11).

Crédit d'impôt recherche

Le Groupe présente séparément la part non-courante et la part courante de la créance fiscale relative au crédit d'impôt recherche. Ainsi, la part correspondant au crédit d'impôt recherche comptabilisé et non-imputé sur l'impôt au cours des trois dernières années, et qui sera remboursé au Groupe au cours de la deuxième année (pour le crédit d'impôt recherche comptabilisé deux ans plus tôt), la troisième année (pour le crédit d'impôt recherche comptabilisé un an plus tôt) et la quatrième année (pour le crédit d'impôt recherche comptabilisé durant l'année écoulée), figure au sein des autres actifs non courants.

La note 15 décrit les modalités de comptabilisation de la créance relative au crédit d'impôt recherche.

Autres actifs financiers non courants

Les autres actifs financiers non courants au 31 décembre 2022 sont essentiellement composés de dépôts et de cautionnements pour 4 471 milliers d'euros (3 479 milliers d'euros au 31 décembre 2021), ainsi que la somme de 461 milliers d'euros mise à disposition de Natixis Oddo BHF par la Société, en plus des actions de la société détenues, dans le cadre du contrat de liquidité (cf. note 16.2).

Le montant cumulé de l'ensemble des transactions sur actions propres réalisées par Natixis Oddo BHF dans le cadre du contrat de liquidité figure dans les augmentations (ventes d'actions) et les diminutions (achats d'actions) des autres actifs financiers non courants (cf. note 16.2).

Les flux de la période comprennent également les liquidités échangées entre la Société et Natixis Oddo BHF, dans le cadre de ce contrat.

NOTE 11 Informations sur les transactions avec les parties liées

Les montants ci-après concernent l'exercice 2022 ou le 31 décembre 2022, selon le cas.

Type de transaction	Poste concerné dans les états financiers consolidés	Sociétés non consolidées dans le périmètre de consolidation	Montants
Créances (1)	Clients et comptes rattachés	Lectra Philippines Inc. (Philippines)	23
		Lectra Chile SA (Chili)	38
Dettes (1)	Fournisseurs et autres passifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(1 271)
		Lectra Philippines Inc. (Philippines)	(6)
Ventes (2)	Chiffre d'affaires	Lectra Chile SA (Chili)	79
		Lectra Philippines Inc. (Philippines)	113
Commissions (2)	Frais commerciaux, généraux et administratifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(194)
Personnel facturé (2)	Frais commerciaux, généraux et administratifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(1 444)
Autres (2)	Frais commerciaux, généraux et administratifs	Lectra Singapore Pte Ltd (Singapour)	(126)
Dividendes (2)	Produits financiers	Lectra Chile SA (Chili)	108
		Lectra Philippines Inc. (Philippines)	270

⁽¹⁾ Les montants entre parenthèses indiquent un poste au passif de l'état de la situation financière ; une absence de signe, un poste à l'actif.

Les parties concernées sont toutes des filiales non consolidées qui agissent en qualité d'agent ou de distributeur des produits du Groupe dans leurs pays respectifs. Les transactions afférentes correspondent principalement aux achats effectués auprès de la Société pour leur activité locale ou aux frais et commissions facturés à la Société pour assurer leur fonctionnement lorsqu'elles jouent un rôle d'agent, ce qui est généralement le cas pour les ventes de nouveaux systèmes.

Les transactions avec les administrateurs se limitent à des éléments de rémunérations et sont détaillées dans les notes 31.5 et 31.6.

NOTE 12 Impôts

Note 12.1 Impôts de l'exercice

	2022	2021
Impôts courants	(17 331)	(7 825)
Impôts différés	2 194	100
Produit net (charge nette)	(15 137)	(7 725)

Le crédit d'impôt recherche, applicable en France, est présenté en déduction des dépenses de recherche et de développement (cf. note 29). Il s'élève à 7 215 milliers d'euros en 2022 (8 295 milliers d'euros en 2021).

Ce crédit d'impôt ne figure donc pas dans la charge nette d'impôt des deux exercices présentés.

⁽²⁾ Les montants entre parenthèses indiquent une charge de l'exercice ; une absence de signe, un produit de l'exercice.

Note 12.2 Taux d'impôt effectif

	2022	2021
Résultat avant impôts	58 965	35 969
Taux d'impôt courant applicable en France	25,8 %	27,1 %
Charge au taux d'impôt courant applicable en France	(15 187)	(9 756)
Effet des différences de taux des pays étrangers	52	306
Effet des impôts différés actifs non reconnus	362	(1020)
Effet des crédits d'impôt (1)	1811	2 364
Effet de la CVAE (2)	(753)	(456)
Effet des provisions pour litiges fiscaux	(1 100)	(87)
Effet des autres produits non imposables et charges non déductibles (3)	(124)	45
Autres	(197)	879
Produit net (charge nette) d'impôt	(15 137)	(7 725)
Taux effectif d'impôt consolidé	25,7 %	21,5 %

- (1) Correspond essentiellement à la non-fiscalisation du crédit d'impôt recherche figurant dans le résultat avant impôts.
- (2) La cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) en France répond à la définition d'un impôt sur le résultat telle qu'énoncée par IAS 12.2.
- (3) Correspond principalement aux produits ou charges de l'exercice qui ne seront jamais taxables ou déductibles fiscalement, dont notamment la neutralisation fiscale de certaines écritures de consolidation.

Note 12.3 Impôts différés

Compte tenu des perspectives de bénéfices futurs des filiales, assurés par leur profil de fonctions et des risques, le Groupe estime de façon générale à environ cinq ans le délai raisonnable d'utilisation des pertes fiscales. Au-delà de cette période, l'horizon de prévisions étant jugé trop incertain, la quote-part de leurs bases correspondantes n'est pas comptabilisée. Les prévisions réalisées afin de déterminer le calendrier d'utilisation des reports déficitaires, dont les hypothèses sont conformes à celles utilisées dans les tests de dépréciation, l'ont été sur la base d'un plan à trois ans du Groupe, extrapolé à cinq ans, revu chaque année, décliné selon les objectifs stratégiques de chacune des sociétés concernées et tenant compte des difficultés conjoncturelles et de l'environnement macroéconomique dans lequel elle évolue.

Dans le cas des entités Gerber, le montant d'impôts différés avait été identifié lors de l'acquisition le 1er juin 2021, avec un horizon de reversement de quinze ans, qui permet une compensation à plus long terme des actifs d'impôts différés. Un calendrier spécifique d'utilisation des reports déficitaires avait été déterminé, afin de reconnaître uniquement les impôts différés actifs dont la consommation future est prévisible, même au-delà de cinq ans.

Au 31 décembre 2022, le montant des actifs d'impôts différés non reconnus représente 8 319 milliers d'euros (9 903 milliers d'euros au 31 décembre 2021), dont 5 503 milliers d'euros pour les entités Gerber. Les 8 319 milliers d'euros comprennent 8 071 milliers d'euros d'impôts différés sur pertes fiscales reportables non reconnus (dont 5 276 milliers d'euros pour les entités Gerber), pertes fiscales essentiellement localisées aux États-Unis (4 047 milliers d'euros), en France (2 048 milliers d'euros pour Neteven) et à Hong Kong (1549 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 455 milliers d'euros correspondant à la fiscalisation des écarts actuariels relatifs à la comptabilisation des engagements de retraite (montant négatif de 248 milliers d'euros en 2021).

Les impôts différés sont présentés par nature de différences temporelles dans les tableaux ci-dessous :

			Dépréciation		Autres	
0001	Pertes fiscales	Immobilisations	des créances	Dépréciation	différences	
2021	reportables	et IFRS 16	clients	des stocks	temporelles	Total
Total au 31 décembre 2020	933	124	271	1 670	4 953	7 950
Application de la décision de l'IFRS IC relative à IAS 19 ⁽¹⁾	-	-	-	-	(245)	(245)
Total au 1 ^{er} janvier 2021	933	124	271	1 670	4 708	7 705
Variation de périmètre ⁽²⁾	7 181	(15 134)	782	2 509	5 795	1 133
Impact résultat	(386)	(25)	(311)	(1 197)	2 019	100
Impact autres éléments du résultat global	-	-	-	-	(248)	(248)
Écarts de conversion	574	(1 211)	51	401	542	357
Total au 31 décembre 2021	8 302	(16 246)	793	3 383	12 816	9 047

- (1) Application, en date du 1er janvier 2021, de la décision de l'IFRS IC relative à IAS 19 (cf. note 2.1).
- (2) Intégration de Gerber, Neteven et Gemini en 2021 (cf. note 2.30).

2022	Pertes fiscales reportables	Immobilisations et IFRS 16	Dépréciation des créances clients	Dépréciation des stocks	Autres différences temporelles	Total
Total au 1 ^{er} janvier 2022	8 302	(16 246)	793	3 383	12 816	9 047
Variation de périmètre ⁽¹⁾	(6)	43	15	15	-	68
Impact résultat	(925)	313	189	(47)	2 663	2 194
Impact autres éléments du résultat global	-	-	-	-	(455)	(455)
Écarts de conversion	555	(1 020)	37	152	358	82
Total au 31 décembre 2022	7 926	(16 910)	1 034	3 504	15 382	10 935

⁽¹⁾ Intégration de Glengo et révision des bilans d'ouverture de Gerber et Gemini en 2022 (cf. note 2.30).

Pour rappel, l'intégration de Gerber le 1er juin 2021 s'était traduite par les impacts suivants sur la fiscalité différée (impacts présentés par nature) :

	1 ^{er} juin 2021
Pertes fiscales reportables	6 812
Immobilisations et IFRS 16	(14 765)
Dépréciation des créances clients	782
Dépréciation des stocks	2 509
Autres différences temporelles	5 795
Total	1 133

Les différences temporelles regroupées sous la nature « Autres différences temporelles » comprennent principalement les différences temporelles liées à la provision relative aux engagements de retraite et à la réserve spéciale de participation en France pour Lectra SA, ainsi que des différences temporelles liées à la facturation dans certaines filiales (impôt sur les sociétés basé sur la facturation et non le chiffre d'affaires) et les effets d'impôt différé provenant de l'application de la norme IFRS 16.

Note 12.4 Échéancier des pertes fiscales reportables activées

	Utilisables			-
	Jusqu'en 2023	De 2024 à 2028	Au-delà de 2028	Total
Impôts différés sur pertes fiscales ⁽¹⁾	-	41	7 885	7 926

⁽¹⁾ L'échéance indiquée correspond à la durée maximale d'utilisation. L'utilisation effective des impôts différés activés devrait intervenir dans un délai de un à cinq ans.

NOTE 13 Stocks

	2022	0001
	2022	2021
Stocks de matières premières	71 365	54 082
Produits finis et travaux en cours (1)	19 551	20 734
Valeur brute	90 916	74 815
Stocks de matières premières	(10 299)	(10 245)
Produits finis et travaux en cours (1)	(5 137)	(4 921)
Dépréciations	(15 436)	(15 165)
Stocks de matières premières	61 065	43 837
Produits finis et travaux en cours (1)	14 414	15 813
Valeur nette	75 479	59 650

(1) Y compris équipements de démonstration et d'occasion.

En 2022, 1 620 milliers d'euros de stocks dépréciés à 100 % ont été mis au rebut (667 milliers d'euros en 2021), diminuant de ce fait la valeur brute et les dépréciations du même montant. Les dépréciations de stock comptabilisées en charges s'élèvent à 8 386 milliers d'euros (6 327 milliers d'euros en 2021). Les reprises de dépréciations résultant des opérations de vente représentent un montant de 6 816 milliers d'euros (4 842 milliers d'euros en 2021) comptabilisé en diminution des charges de la période.

La hausse des stocks au 31 décembre 2022, outre l'intégration de Glengo sur l'exercice, est notamment liée à une plus grande anticipation des approvisionnements pour faire face aux tensions et aux pénuries mondiales sur les matières premières, ainsi qu'à la reprise en direct par les filiales du Groupe de l'activité de certains anciens distributeurs de Gerber.

NOTE 14 Clients et comptes rattachés

	2022	2021
Clients et comptes rattachés brut	91 955	86 457
Dépréciations	(3 770)	(3 510)
Total clients et comptes rattachés net	88 185	82 948

Les créances clients au 31 décembre 2022 intègrent une grande partie des 88 755 milliers d'euros hors taxes de contrats récurrents, autres prestations et équipements facturés d'avance mais non encore encaissés, relatifs à l'exercice 2023 (77 822 milliers d'euros hors taxes au 31 décembre 2021, relatifs à l'exercice 2022) dont la contrepartie est enregistrée dans les produits constatés d'avance (cf. note 23). Les contrats récurrents sont généralement payables le premier jour de la période qu'ils couvrent.

Ainsi, au 31 décembre 2022, les créances clients nettes des produits constatés d'avance et des dépréciations représentent un montant négatif de 570 milliers d'euros (montant positif de 5 126 milliers d'euros au 31 décembre 2021).

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 :

	2022	2021
Dépréciations au 1er janvier	(3 510)	(1 749)
Complément de dépréciations	(1 014)	(1 316)
Reprise de dépréciations	766	2 821
Variation de périmètre ⁽¹⁾	-	(3 146)
Écarts de conversion	(12)	(120)
Dépréciations au 31 décembre	(3 770)	(3 510)

(1) Intégration de Gerber, Neteven et Gemini en 2021 (cf. note 2.30).

Les mouvements relatifs aux dépréciations sur les comptes clients et comptes rattachés bruts, nets des créances irrécouvrables, figurent en « Frais commerciaux, généraux et administratifs » dans le compte de résultat, sur la ligne « Dotations nettes aux provisions d'exploitation » (cf. note 32).

L'analyse des créances brutes par échéance est présentée dans le tableau ci-dessous :

	2022	2021
Créances non échues	71 492	70 075
Créances échues, dont :	20 463	16 382
- depuis moins d'un mois	11 129	7 638
- entre un et trois mois	4 815	5 261
- depuis plus de trois mois	4 519	3 483
Total	91 955	86 457

La majorité du montant de 3 770 milliers d'euros des dépréciations des créances au 31 décembre 2022 est relative aux créances échues depuis plus de trois mois.

NOTE 15 Autres actifs courants

	2022	2021
Crédit d'impôt recherche ⁽¹⁾	8 427	5 039
Autres créances à caractère fiscal	2 698	3 041
Acomptes d'impôt sur les sociétés	3 317	2 798
Créances sur le personnel et les organismes sociaux	689	426
Autres actifs courants	9 095	7 849
Total autres actifs courants	24 227	19 153

⁽¹⁾ La part courante du crédit d'impôt recherche correspond au montant encaissable à moins d'un an (qui représente exceptionnellement deux années de crédit d'impôt recherche à fin 2022).

Crédit d'impôt recherche et crédit d'impôt innovation

Le crédit d'impôt recherche lorsqu'il ne peut être imputé sur l'impôt sur les sociétés, fait l'objet d'une créance sur le Trésor public français qui, si elle n'est pas utilisée au cours des trois années suivantes, est remboursée à la Société au cours de la quatrième année. À ce titre, le Groupe présente donc séparément dans son état de la situation financière la part courante de la part non courante (remboursable à plus d'un an) de la créance relative au crédit d'impôt recherche (cf. note 10). Pour Neteven, les crédits d'impôt recherche et innovation font l'objet d'une créance remboursée à la Société au cours de l'année suivante.

Le crédit d'impôt recherche (7 215 milliers d'euros) relatif à l'exercice 2022 a été comptabilisé mais non encaissé.

Ainsi, au 31 décembre 2022, le Groupe détient une créance de 22 516 milliers d'euros (dont 13 814 milliers d'euros classés parmi les autres actifs non courants - cf. note 10) sur le Trésor public français composée :

- du seul solde du crédit d'impôt recherche de Lectra, après imputation sur l'impôt sur les sociétés de chaque exercice : pour 2022 (O euro puisque la créance de crédit d'impôt recherche a été imputée intégralement sur l'impôt sur les sociétés de cette année), 2021 (5 967 milliers d'euros), 2020 (7 847 milliers d'euros), 2019 (3 388 milliers d'euros) et 2018 (5 039 milliers d'euros) ;
- du solde du crédit d'impôt recherche de Neteven, après imputation sur l'impôt sur les sociétés de l'exercice 2022 (276 milliers d'euros).

En outre, les montants précédents à échéance à plus d'un an ont été actualisés d'un montant de 1 140 milliers d'euros.

Le Groupe a par ailleurs comptabilisé une provision pour risque de 2 000 milliers d'euros relative à une proposition de rectification par l'administration fiscale des crédits d'impôt recherche 2018 et 2019 (cf. note 33).

Compte tenu de ses estimations des montants de ces crédits d'impôt et de l'impôt sur les sociétés pour les trois prochains exercices, Lectra SA n'anticipe pas de décaissement au titre de l'impôt sur les sociétés sur lequel sera intégralement imputé le crédit d'impôt recherche de chaque exercice. Lectra devrait ainsi percevoir le remboursement du solde des crédits d'impôt non imputés comme suit : 2023 (crédits d'impôt 2018 et 2019), 2024 (crédit d'impôt 2020) et 2025 (crédit d'impôt 2021). Cette situation perdurera tant que le montant des crédits d'impôt annuels sera supérieur à celui de l'impôt sur les sociétés à payer.

Si le montant de l'impôt sur les sociétés devait devenir supérieur à celui des crédits d'impôt de l'année, la société continuerait à ne pas décaisser le montant de l'impôt jusqu'à l'imputation de la totalité de la

créance correspondante. Puis, elle compenserait chaque année l'intégralité de ces crédits d'impôt sur l'impôt à payer de la même année et devrait décaisser le solde.

Autres créances fiscales

Au 31 décembre 2022, les autres créances à caractère fiscal comprennent essentiellement la TVA récupérable dans les comptes de la Société et de ses filiales.

Autres actifs courants

Les autres actifs courants comprennent des frais de loyers (pour les contrats de location exclus du périmètre d'IFRS 16), d'assurance et de location de matériel constatés d'avance.

NOTE 16 Capitaux propres

Note 16.1 Capital social, primes d'émission et de fusion

Le capital social au 31 décembre 2022 est de 37 788 949 €, divisé en 37 788 949 actions d'une valeur nominale de 1,00 € (il était de 37 742 959 €, divisé en 37 742 959 actions d'une valeur nominale de 1,00 €, au 31 décembre 2021).

Au 1er janvier 2022, le capital a été augmenté de 45 990 actions du fait de la levée d'options de souscription d'actions, soit une augmentation de 45 990 € du capital social, assortie d'une prime d'émission totale de 623 254 € (émission de 231 308 actions en 2021, outre les 5 millions d'actions nouvelles émises dans le cadre de l'acquisition de Gerber).

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 2022 et 2021.

Note 16.1.1 Capital social

	20	22	202	1
	Nombre d'actions	Capital social (en euros)	Nombre d'actions	Capital social (en euros)
Capital social au 1er janvier	37 742 959	37 742 959	32 511 651	32 511 651
Exercice d'options de souscription d'actions	45 990	45 990	231 308	231 308
Augmentation de capital par émission de nouvelles actions	-	-	5 000 000	5 000 000
Capital social au 31 décembre	37 788 949	37 788 949	37 742 959	37 742 959

Les actions composant le capital social sont entièrement libérées.

Note 16.1.2 Primes d'émission et de fusion

	2022	2021
Primes d'émission et de fusion au 1er janvier	139 511	19 387
Exercice d'options de souscription d'actions	623	2 797
Augmentation de capital par émission de nouvelles actions	-	117 500
Frais de commissariat aux apports lors de l'émission de nouvelles actions	-	(173)
Primes d'émission et de fusion au 31 décembre	140 134	139 511

Note 16.2 Actions détenues en propre

L'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du 29 avril 2022 a renouvelé le programme de rachat d'actions de la Société en vigueur autorisant le Conseil d'administration à intervenir sur ses propres actions. Cette autorisation a pour seul objet d'assurer l'animation du marché réalisée par un prestataire de services d'investissement intervenant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AFEI, ou toute autre charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers.

En vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations de l'action Lectra, la Société a confié à Natixis Oddo BHF, en septembre 2022, l'animation de son titre dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la réglementation et la pratique de marché admise par l'AMF. Ce contrat était précédemment confié à Exane BNP Paribas, depuis mai 2012.

La Société détenait, au 31 décembre 2022, 29 909 actions, soit 0,08 % du capital dans le cadre du contrat de liquidité (0,02 % au 31 décembre 2021), pour un montant total de 1 037 milliers d'euros (271 milliers d'euros au 31 décembre 2021), soit un prix de revient moyen de 34,67 € par action. Ce montant a été déduit des capitaux propres.

Les moyens mis à disposition du contrat de liquidité comportaient également la somme de 461 milliers d'euros au 31 décembre 2022.

La Société ne détient aucune action en propre en dehors du contrat de liquidité.

	2022			2021		
	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)	7 035	(271)	38,51	13 997	(343)	24,50
Contrat de liquidité						
Achats (au cours d'achat)	334 278	(12 064)	36,09	295 169	(9 486)	32,14
Ventes (au cours de réalisation)	(311 404)	11 329	36,38	(302 131)	9 914	32,81
Flux net de trésorerie de l'exercice (1)	22 874	(735)		(6 962)	428	
Plus-values (moins-values) de cession		31			356	
Actions détenues en propre au 31 décembre (valeur historique)	29 909	(1 037)	34,67	7 035	(271)	38,51

(1) Un chiffre négatif correspond à un décaissement net du fait des achats et des ventes par la Société de ses propres actions.

Note 16.3 Droits de vote

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel au capital qu'elles représentent.

Toutefois, un droit de vote double existait, selon certaines conditions, jusqu'au 3 mai 2001.

L'Assemblée générale extraordinaire du 3 mai 2001 avait décidé que les actions dont l'inscription sous la forme nominative a été demandée postérieurement au 15 mai 2001 ainsi que les actions acquises après cette date, ne peuvent plus bénéficier du droit de vote double (sauf cas particuliers visés dans la résolution correspondante adoptée par ladite Assemblée générale extraordinaire). Par ailleurs, Daniel Harari, désormais Président-Directeur général, avait procédé à l'époque, à son initiative, à l'annulation des droits de vote double qui étaient attachés à ses actions.

L'Assemblée générale extraordinaire du 26 septembre 2014, suivant les recommandations du Conseil d'administration, avait maintenu le principe d'une action égale une voix, en dérogeant à la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 (« Loi Florange ») qui dispose que le droit de vote double pour les actions inscrites au nominatif depuis au moins deux ans au nom du même actionnaire est de droit dans les sociétés cotées, et modifié en conséquence les statuts de la Société.

De ce fait, au 31 décembre 2022, 37 585 800 actions sont assorties d'un droit de vote simple, et seules 203 149 actions (soit 0,5 % du capital) bénéficient d'un droit de vote double. Aucune autre action n'est susceptible de bénéficier à terme du droit de vote double.

Le nombre total de droits de vote au 31 décembre 2022 est en principe de 37 992 098 ; il est réduit à 37 962 189 en raison des actions détenues en propre à cette date dans le cadre du contrat de liquidité, qui sont privées du droit de vote.

Note 16.4 Franchissements de seuils statuaires

En dehors des seuils prévus par la loi, il n'y a pas d'obligation statutaire particulière en matière de franchissements de seuils.

Note 16.5 Options de souscription d'actions

Au 31 décembre 2022, 318 salariés sont bénéficiaires de 1 079 900 options et 6 anciens salariés détiennent toujours 118 930 options, soit au total, 324 bénéficiaires (respectivement 284, 7 et 291 au 31 décembre 2021).

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 38 987 779 et se décompose comme suit :

- capital social: 37 788 949 actions;
- options de souscription d'actions : 1 198 830 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 2022 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 2022, il en résulterait une augmentation totale du capital de 1 198 830 €, assortie d'une prime d'émission totale de 26 677 195 €.

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

Les plans d'options annuels sont attribués par le Conseil d'administration au moins 20 jours de Bourse après la mise en paiement du dividende voté par l'Assemblée générale annuelle, ou 30 à 45 jours calendaires après l'Assemblée en cas d'absence de dividende, soit aux environs du 10 juin.

Le prix de souscription des actions est fixé le jour de l'attribution des options et ne peut en aucun cas être inférieur à la moyenne des premiers cours de l'action cotés aux 20 séances de Bourse précédant le jour de l'attribution des options par le Conseil d'administration.

La norme IFRS 2 se traduit par la comptabilisation en charges de la valorisation de l'avantage consenti aux bénéficiaires d'options de souscription d'actions.

La juste valeur des options nouvelles attribuées en 2022 et 2021 a été évaluée à la date d'attribution selon la méthode Black & Scholes, à l'aide des hypothèses suivantes :

	2022	2021
Prix d'exercice (en euros)	38,50	33,50
Cours de l'action au jour de l'attribution (en euros)	38,50	33,45
Taux d'intérêt sans risque	0,80 %	- 0,34 %
Taux de dividende	0,97 %	0,85 %
Volatilité	33,30 %	33,00 %
Durée de vie des options	4 ans	4 ans
Juste valeur d'une option (en euros)	9,58	7,78

La volatilité est déterminée à partir des données historiques du cours sur une durée correspondant à la période d'acquisition des droits. Les pics liés à des événements exceptionnels sont exclus de l'analyse.

Pour une partie du plan 2020, la nouvelle attribution réalisée en contrepartie de la renonciation par les bénéficiaires aux options attribuées en 2017, 2018 et/ou 2019 encore en cours d'acquisition a été traitée conformément aux dispositions d'IFRS 2.28c (annulation / attribution de nouveaux instruments de remplacement), notamment avec la détermination d'une juste valeur marginale des nouvelles options, dépendante de l'année d'attribution des options remplacées, comme suit :

	2017	2018	2019
Juste valeur marginale (en euros)	3,22	2,11	1,64

La juste valeur globale des options attribuées le 8 juin 2022 s'élève ainsi à 1 771 milliers d'euros. Elle a été ramenée à 1 660 milliers d'euros du fait de l'annulation d'options résultant du calcul de la performance réelle 2022 de chaque bénéficiaire et du départ de cinq bénéficiaires en 2022.

La charge constatée dans les comptes 2022 s'élève à 1 340 milliers d'euros, dont 233 milliers d'euros au titre de l'attribution de 2022 et 1 073 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 2022 auront un impact sur les seules années 2023, 2024 et 2025 pour un montant de charges estimé respectivement à 1 258, 816 et 414 milliers d'euros.

Le Groupe a acquitté une contribution patronale de 277 milliers d'euros basée sur la juste valeur des options attribuées en 2022, comptabilisée en charge de personnel en 2022.

Note 16.5.1 Options en vigueur : attributions, exercices et annulations de la période

	2	2022	20)21
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)
Options en vigueur au 1er janvier	1 102 470	20,50	1 187 679	16,61
Options attribuées au cours de l'exercice	184 990	38,50	208 441	33,50
Options exercées au cours de l'exercice	(45 990)	14,55	(231 308)	13,09
Options devenues caduques et/ou annulées au cours de l'exercice	(42 640)	27,57	(62 342)	17,39
Options en vigueur au 31 décembre	1 198 830	23,25	1 102 470	20,50
- dont options exerçables	218 517	16,92	199 561	15,88
 dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir 	980 313	24,66	902 909	21,52

Pour les plans attribués depuis 2016, le droit d'exercice des options sera définitivement acquis, en une seule fois, au terme de la période de quatre ans allant du 1er janvier de l'année d'attribution au 31 décembre de la quatrième année.

Pour les plans antérieurs au 1er janvier 2016 et encore en vigueur au 31 décembre 2022, l'intégralité des options ont vu leur droit d'exercice acquis et sont donc exerçables.

Note 16.5.2 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2022 par catégorie de bénéficiaires

	2022				
	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options	En %	Dont options exerçables	Dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir
Direction du Groupe (1)	14	395 691	33 %	47 772	347 919
Équipe de management du Groupe	18	145 210	12 %	14 968	130 242
Autres salariés	286	538 999	45 %	36 847	502 152
Personnes ayant quitté la société et ayant toujours des options exerçables	6	118 930	10 %	118 930	_
Total	324	1 198 830	100 %	218 517	980 313

⁽¹⁾ Les seuls bénéficiaires sont les membres du Comité exécutif, hormis Daniel Harari, Président-Directeur général, qui ne détient pas d'option.

Note 16.5.3 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2022 par échéance et prix d'exercice

			Prix d'exercice
Dates d'attributions	Dates d'échéances	Nombre	(en euros)
12 juin 2015	12 juin 2023	13 768	13,75
9 juin 2016	9 juin 2024	75 172	14,50
8 juin 2017	8 juin 2025	2 308	28,25
12 juin 2018	12 juin 2026	4 305	22,25
12 juin 2019	12 juin 2027	9 799	22,50
9 juin 2020	9 juin 2028	727 944	18,00
8 juin 2021	8 juin 2029	192 159	33,50
8 juin 2022	8 juin 2030	173 375	38,50
Total		1 198 830	23,25

La ventilation par échéance d'exercice des 118 930 options détenues par des personnes ayant quitté le Groupe est la suivante : 5 765 options en 2024 et 113 165 en 2025.

Note 16.5.4 Répartition des droits d'exercice restant à acquérir postérieurement au 31 décembre 2022 par les bénéficiaires d'options

Année	Nombre
2023	614 779
2024	192 159
2025	173 375
Total	980 313

Note 16.5.5 Inexistence de plans d'options en faveur du dirigeant mandataire social

Aucune option n'a été consentie à Daniel Harari, Président-Directeur général, qui, disposant de plus de 10 % du capital depuis 2000, n'a pas droit, depuis cette date, à de nouveaux plans d'options dans le cadre de la législation française en vigueur et n'est bénéficiaire d'aucune option.

Note 16.5.6 Options attribuées en 2022

Le Conseil d'administration du 8 juin 2022 a attribué, au titre du plan d'options 2022, un maximum de 184 990 options de souscription d'actions à 192 bénéficiaires, au prix d'exercice de 38,50 € par option, se décomposant ainsi :

- un nombre maximal de 84 215 options à 15 membres du Comité exécutif, dont l'acquisition du droit d'exercice est liée à la présence au 31 décembre 2025 et aux performances de la période 2022-2024 pour la totalité des options attribuées ;
- 25 878 options à 12 managers les plus seniors, dont l'acquisition du droit d'exercice est liée à la seule présence au 31 décembre 2025 pour la moitié des options attribuées et à la présence et aux performances 2022 pour l'autre moitié des options attribuées ; et
- 74 897 options à 165 autres managers et contributeurs individuels, dont l'acquisition du droit d'exercice est uniquement liée à la présence au 31 décembre 2025.

Le nombre définitif d'options au 31 décembre 2022 est ensuite calculé en fonction du pourcentage réel d'atteinte des objectifs fixés pour 2022, pour les options liées à la performance de leurs bénéficiaires. Il tient également compte des départs entre la date d'attribution et la fin de l'année 2022.

À la date du présent rapport, les calculs des performances réelles 2022, sur la base des comptes consolidés du Groupe, ont été réalisés pour la totalité des bénéficiaires managers les plus seniors et 3 197 options ont été annulées sur les 25 878 options qui leur avaient été initialement attribuées. Les calculs des performances des membres du Comité exécutif pour la période 2022-2024 et l'annulation des options non acquises du fait de la non-réalisation des objectifs 2022-2024 seront réalisées en 2025.

Par ailleurs, 8 418 options attribuées en 2022 sont devenues caduques en raison du départ de cinq bénéficiaires.

De ce fait, au 31 décembre 2022, le nombre total d'options de souscription d'actions initialement attribuées (184 990 options à 192 bénéficiaires) a été ramené à 173 375, et le nombre de bénéficiaires à 187.

Les dix salariés du Groupe attributaires du nombre d'options le plus élevé au cours de l'exercice 2022 totalisent 71 642 options.

L'intégralité de ces options est au bénéfice de salariés du Groupe. Le seul dirigeant mandataire social exécutif, Daniel Harari, n'est bénéficiaire d'aucune option depuis 2000.

Les options ont une durée de validité de huit années à compter de leur date d'attribution.

Le droit d'exercice de ces options par leurs bénéficiaires est définitivement acquis au terme de la période s'achevant le 31 décembre 2025 (le bénéficiaire devant toujours être lié à la Société ou à l'une de ses sociétés affiliées par un contrat de travail ou un mandat social à cette date). En cas de départ d'un bénéficiaire avant cette date, la totalité des options qui lui ont été attribuées deviendrait caduque.

Par exception, le droit d'exercice sera maintenu, en cas de décès ou du départ à la retraite du bénéficiaire à l'âge légal d'ouverture des droits à une pension de retraite en vigueur dans son pays. Si le décès ou le départ à la retraite intervient entre le 1er janvier de l'année suivant l'attribution et le terme de la période d'acquisition du droit d'exercice de quatre ans (soit pour les Plans 16a, 16b et 16c, entre le 1er janvier 2022 et le 31 décembre 2025), le droit d'exercice sera maintenu en totalité.

Par ailleurs, 31 025 options attribuées antérieurement à 2022 sont devenues caduques en raison du départ ou de l'absence d'exercice par leurs bénéficiaires.

Note 16.5.7 Options exercées en 2022

45 990 options des différents plans d'options en vigueur au 31 décembre 2021 ont été exercées en 2022.

	2022			
Date d'attribution du plan d'options	Nombre d'options exercées	Prix de souscription par action (en euros)		
16 juin 2014	13 436	8,50		
12 juin 2015	7 612	13,75		
9 juin 2016	13 495	14,50		
8 juin 2017	-	28,25		
12 juin 2018	11 447	22,25		
Total	45 990	14,55		

Écarts de conversion NOTF 17

Les variations constatées en 2022 et 2021 s'expliquent comme suit :

	2022	2021
Écarts de conversion au 1er janvier	12 132	(11 293)
Écart sur la conversion du résultat des filiales	(259)	246
Maintien des résultats accumulés non distribués des filiales au cours historique	16 617	9 125
Effet du change sur un prêt à long terme interne au Groupe	-	12 560
Autres variations	1 856	1 494
Écarts de conversion au 31 décembre	30 346	12 132

L'acquisition de Gerber au 1er juin 2021, dont une part très importante de l'actif net est libellée en dollar américain et convertie au cours en date d'acquisition (soit 1,22 \$ / 1 €) explique les fortes variations des écarts de conversion depuis cette date (cours de clôture 2021 de 1,13 \$ / 1 €, puis de 1,07 \$ / 1 € en 2022).

NOTE 18 Engagements de retraite

Les engagements de retraite correspondent à des indemnités dues dans le cadre de régimes à prestations définies. Ces indemnités, généralement versées lors du départ à la retraite, peuvent l'être également, selon les législations locales, lors d'une démission ou d'un licenciement. Le dirigeant mandataire social ne bénéficie d'aucun régime de retraite à prestations définies.

Ces engagements concernent principalement la France, l'Italie et le Japon, selon le détail ci-dessous :

2021	France	Italie	Japon	Autres	Total
Engagements de retraite au 31 décembre 2020	9 661	1 196	985	154	11 995
Application de la décision de l'IFRS IC relative à IAS 19 (1)	(904)	-	-	-	(904)
Engagements de retraite au 1er janvier 2021	8 757	1 196	985	154	11 091
Charge (produit) de l'exercice	556	62	71	115	804
Variation de périmètre (2)	323	308	-	311	942
Prestations payées	(346)	(32)	(82)	(40)	(500)
Cotisations versées	-	-	-	(10)	(10)
Pertes actuarielles (gains actuariels)	(896)	(21)	27	(22)	(912)
Écarts de conversion	-	-	(29)	(38)	(67)
Engagements de retraite au 31 décembre 2021	8 394	1 513	972	470	11 348

⁽¹⁾ Application, en date du 1er janvier 2021, de la décision de l'IFRS IC relative à IAS 19 (cf. note 2.1).

⁽²⁾ Intégration de Gerber et Neteven en 2021 (cf. note 2.30).

2022	France	Italie	Japon	Autres	Total
Engagements de retraite au 31 décembre 2021	8 394	1 513	972	470	11 348
Charge (produit) de l'exercice	570	67	74	242	953
Prestations payées	(426)	(105)	(222)	(69)	(822)
Cotisations versées	-	-	-	(12)	(12)
Pertes actuarielles (gains actuariels)	(1 782)	(140)	82	2	(1838)
Écarts de conversion	-	-	(70)	21	(49)
Engagements de retraite au 31 décembre 2022	6 756	1 335	836	654	9 580

Par ailleurs, la charge annuelle nette s'explique comme suit :

2021	France	Italie	Japon	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	525	61	69	61	716
Coût des services passés	-	-	-	19	19
Coût financier, net	31	1	2	35	69
Charge (produit) de l'exercice	556	62	71	115	804

2022	France	Italie	Japon	Autres	Total
Coût des services rendus au cours de l'exercice	487	60	72	182	801
Coût des services passés	-	-	-	-	-
Coût financier, net	83	7	2	60	152
Charge (produit) de l'exercice	570	67	74	242	953

Enfin, les principales hypothèses actuarielles retenues en 2022 sont les suivantes :

	France	Italie	Japon
Taux d'actualisation	3,80 %	3,04 %	0,60 %
Taux moyen d'augmentation des salaires, inflation incluse	2,87 %	2,30 %	1,62 %
Taux de rotation des effectifs	6,28 % / 12,37 %	3,00 %	11,20 %

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 duration 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 1,8 %. 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 1,9 %.

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 6,28 % pour les salariés non-cadres et de 12,37 % pour les salariés cadres. Il est de 0 % au-delà de 50 ans.

NOTE 19 Obligations locatives

Variation des obligations locatives

	Obligations locatives	Obligations locatives	
2021	à long terme	à court terme	Total
Valeur comptable au 1er janvier 2021	10 434	5 411	15 845
Nouveaux contrats et renouvellements	2 016	1 702	3 718
Variation de périmètre (1)	18 227	3 801	22 028
Remboursement	-	(8 649)	(8 649)
Reclassement	(6 093)	6 093	-
Autres	(5)	(171)	(175)
Écarts de conversion	1 351	312	1 663
Valeur comptable au 31 décembre 2021	25 930	8 500	34 430

(1) Intégration de Gerber, Neteven et Gemini en 2021 (cf. note 2.30).

2022	Obligations locatives à long terme	Obligations locatives à court terme	Total
Valeur comptable au 1° janvier 2022	25 930	8 500	34 430
Nouveaux contrats et renouvellements	6 615	2 555	9 170
Variation de périmètre ⁽¹⁾	-	35	35
Remboursement	-	(10 157)	(10 157)
Reclassement	(8 336)	8 336	-
Autres	(14)	(405)	(419)
Écarts de conversion	1 126	184	1 310
Valeur comptable au 31 décembre 2022	25 321	9 048	34 369

(1) Intégration de Glengo en 2022 (cf. note 2.30).

Échéancier des obligations locatives au 31 décembre 2022

	Jusqu'en 2023	De 2024 à 2028	Au-delà de 2028	Total
Obligations locatives	9 048	21 156	4 165	34 369

Le nombre de contrats de location bénéficiant de l'exemption de faible valeur ou de courte durée au sens d'IFRS 16 est très limité pour le Groupe. En conséquence, les informations relatives à ces contrats ont été regroupées avec les autres engagements du Groupe en note 26.

Par ailleurs, il est à noter que le Groupe n'est pas concerné par des sorties de trésorerie futures qui ne seraient pas prises en compte dans l'évaluation de la dette de location (loyers variables, options d'extension non prises en compte dans la durée du contrat de location, ou au titre des contrats de location n'ayant pas encore pris effet).

Engagements d'achat de titres minoritaires NOTE 20

En 2019, dans le cadre de l'acquisition de 70 % du capital et des droits de vote de la société belge Retviews SA et de sa filiale roumaine Retviews Bucharest SRL, le Groupe s'était engagé à acquérir le solde du capital et des droits de vote en trois fois en juillet 2020, juillet 2021 et juillet 2022 pour des montants, respectivement, d'environ 0,9 fois le chiffre d'affaires 2020, 0,7 fois le chiffre d'affaires 2021 et 0,5 fois le chiffre d'affaires 2022. La dette correspondant à l'engagement de rachat des titres minoritaires avait alors été évaluée à un montant total de 6 500 milliers d'euros. Les acquisitions progressives par tranche de 10 % ayant été réalisées comme initialement prévu, le Groupe détient désormais 100 % du capital et des droits de vote depuis le 1er juillet 2022 et la dette correspondant à l'engagement de rachat des titres minoritaires a été intégralement éteinte.

En 2021, dans le cadre des acquisitions de 80 % de Neteven et de 60 % de Gemini (cf. note 2.30), le Groupe s'était également engagé à acquérir le solde du capital et des droits de vote, en 2025 pour Neteven, et en deux fois pour Gemini (2024 et 2026). Une dette correspondant à ces engagements de rachats a ainsi été évaluée à 2 500 milliers d'euros pour Neteven (2 250 milliers d'euros en valeur actualisée) et 7 000 milliers d'euros pour Gemini (6 350 milliers d'euros en valeur actualisée). Ces valorisations restent valables au 31 décembre 2022.

En juin 2022, Lectra a opéré un rapprochement entre sa filiale Lectra Turquie et Glengo, distributeur exclusif des solutions Gerber en Turquie, avec la reprise des actifs et des salariés en contrepartie notamment de 5 millions d'euros et de l'acquisition par les actionnaires de Glengo de 25 % des actions de Lectra Turquie, qui est devenue Glengo Lectra Teknoloji. La transaction prévoit un engagement de rachat des titres minoritaires évalué à 2 000 milliers d'euros (1 850 milliers d'euros en valeur actualisée).

Le tableau suivant détaille les variations de l'ensemble de ces dettes dans l'état de la situation financière du Groupe:

	2022	2021
Engagements d'achat de titres minoritaires au 1er janvier	11 964	4 497
Achat de 10 % de Retviews (paiements de juillet)	(1 415)	(1 196)
Achat de 10 % de Retviews (solde de janvier)	(299)	(167)
Réévaluation de l'engagement restant sur Retviews	(750)	(670)
Engagement d'achat de titres Neteven	-	2 500
Engagement d'achat de titres Gemini	-	7 000
Engagement d'achat de titres Glengo	2 000	-
Actualisation des engagements de rachat	(1050)	
Engagements d'achat de titres minoritaires au 31 décembre	10 450	11 964
dont titres Retviews - part courante	-	2 464
dont titres Retviews - part non-courante	-	-
dont titres Neteven - part non-courante	2 250	2 500
dont titres Gemini - part non-courante	6 350	7 000
dont titres Glengo - part non-courante	1850	-

NOTE 21 Emprunts et dettes financières

Note 21.1 Trésorerie nette / endettement net

	2022	2021
Trésorerie disponible	103 634	96 698
Équivalents de trésorerie	27 000	33 888
Emprunts et dettes financières	(119 276)	(139 386)
Trésorerie nette / (endettement net)	11 358	(8 800)

Jusqu'au 31 mai 2021, le Groupe n'avait pas d'emprunt ni de dette financière. Il a ensuite souscrit le 1er juin 2021 un emprunt de 140 millions d'euros auprès de trois banques.

L'essentiel de la trésorerie est placé sur des comptes à vue et à terme rémunérés.

Les équivalents de trésorerie sont constitués d'un compte à terme à échéance d'un mois et un compte bloqué 32 jours.

Note 21.2 Emprunts et dettes financières par nature et par échéance

L'emprunt souscrit par le Groupe le 1er juin 2021, à échéance cinq ans, est remboursable par quatre tranches annuelles de 15 % et 40 % in fine. Il porte intérêt au taux Euribor 3 ou 6 mois (avec un plancher à 0 %) auquel s'ajoute une marge dépendant d'un ratio de levier, et fixée à 85 points de base pour la première année et à 75 points de base pour la deuxième année.

Une première tranche de 21,0 millions d'euros a été remboursée le 1er juin 2022.

Les frais relatifs à la mise en place de l'emprunt ont été déduits du montant initialement reconnu au bilan et seront amortis sur la durée du prêt (coût amorti selon IFRS 9). Cet emprunt n'a fait l'objet d'aucune couverture de flux de trésorerie.

Au 31 décembre 2022, l'échéancier de l'emprunt se décompose comme suit :

	2022	2021
Court terme – à moins d'un an	21 784	21 102
Long terme - à plus d'un an, et moins de cinq ans	97 492	118 284
Total	119 276	139 386

En 2022, le taux d'intérêt effectif global après prise en compte des frais relatifs à l'emprunt s'est élevé à 1,37 % (0,96 % en 2021). Dans l'hypothèse théorique où le taux Euribor 3 mois serait identique à celui du 31 décembre 2022 (soit 2,132 %), le taux d'intérêt effectif global s'élèverait à 3,00 % en 2023.

Intérêts versés

Au titre des intérêts de cet emprunt, le Groupe a décaissé 794 milliers d'euros en 2022 (605 milliers d'euros en 2021, pour sept mois uniquement, l'emprunt ayant été souscrit le 1er juin).

Covenant

La Société s'était engagée, pendant toute la durée de l'emprunt bancaire, à respecter le 31 décembre de chaque année un unique ratio, entre l'endettement financier net et l'EBITDA courant du Groupe (leverage ratio). Aux 31 décembre 2021 et 2022, ce ratio a été respecté.

Note 21.3 Instruments financiers de couverture du risque de taux

L'exposition du Groupe aux variations de taux d'intérêt est essentiellement l'exposition à un risque de flux de trésorerie lié à l'emprunt à taux variable.

Le Groupe n'a en effet pas couvert, aux 31 décembre 2021 et 2022, par aucun instrument, l'emprunt de 140 millions (initialement) d'euros souscrit le 1er juin 2021.

L'objectif du Groupe est de réduire son coût de financement en limitant l'impact des variations de taux d'intérêt sur son compte de résultat : ces taux sont donc suivis régulièrement, et le Groupe utilisera au besoin des instruments financiers propres au marché des taux (swaps de taux d'intérêt, options...).

Analyse de sensibilité

L'intégralité de la dette financière étant constituée de l'emprunt bancaire à taux variable, l'analyse de sensibilité aux variations de taux est la suivante :

		2022			2021	
	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	119 000	127 750	639	140 000	81 667	408
Total	119 000	127 750	639	140 000	81 667	408

Note 21.4 Instruments financiers de couverture du risque de change

Le Groupe a essentiellement utilisé en 2022 et 2021 des ventes et des achats à terme des principales devises dans lesquelles il opère pour couvrir une partie de ses positions bilantielles en devises à chaque fin de mois, pour les entités historiques de Lectra. Depuis juillet 2022, il couvre également les positions bilantielles réciproques entre les entités historiques de Gerber.

Les opérations à terme contractées par la Société sur la base des positions significatives en devises dans les états de la situation financière des 31 décembre 2022 et 2021 se décomposent comme suit (couverture contre euro, sauf précision contraire) :

		2022				2021		
	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	(15 675)	(14 725)	(32)	6 janvier 2023	(9 061)	(8 000)	4	6 janvier 2022
USD / CNH	8 725	8 180	5	6 janvier 2023	-	-	-	-
CNH	39 310	5 286	(40)	6 janvier 2023	62 001	8 608	(26)	6 janvier 2022
CNY	-	-	-	-	-	-	-	-
GBP	(1 543)	(1 745)	(5)	6 janvier 2023	(1 671)	(1 989)	5	6 janvier 2022
GBP / CNH	(341)	(384)	(13)	6 janvier 2023	-	-	-	-
HKD	(493)	(59)	0	6 janvier 2023	1 371	155	(2)	6 janvier 2022
JPY	(256 030)	(1 797)	23	6 janvier 2023	(274 828)	(2 108)	(6)	6 janvier 2022
Autres devises	na	(2 955)	(5)	5 et 6 janvier 2023	na	(2 153)	(22)	6 et 7 janvier 2023
Total		(8 199)	(66)			(5 487)	(46)	

⁽¹⁾ Pour chaque devise, solde net des ventes et (achats) à terme contre euros.

⁽²⁾ La contre-valeur des contrats à terme est calculée en divisant les montants couverts en devises par le cours de clôture.

⁽³⁾ L'écart de valeur correspond à l'écart entre la contre-valeur historique et la contre-valeur au cours de clôture des contrats à terme.

La revalorisation à la juste valeur des contrats de change à terme au 31 décembre 2022 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 2022 2021 (couverture ou position contre euro, sauf précision contraire) :

				2021				
(en milliers de devises)	USD	USD/CNH	CNH	CNY	GBP	GBP/CNH	HKD	JPY
Position bilan à couvrir :								
Créances clients	13 883	-	-	65 694	267	-	731	(36 364)
Trésorerie	910	-	-	-	-	-	-	-
Dettes fournisseurs	(22 099)	_		(450)	(1 912)	-	-	(247 995)
Total	(7 306)	-	-	65 243	(1 645)	-	731	(284 359)
Nominal net des couvertures	9 061		(62 001)	-	1 671	-	(1 371)	274 828
Position nette résiduelle	1 755	-	-	65 243	26	-	(641)	(9 531)
Contre-valeur en milliers d'euros aux cours de clôture	1 549	-	(8 608)	9 035	31	-	(73)	(73)
Analyse de la sensibilité aux fluctuations d	e change							
Cours de clôture	1,13		7,20	7,22	0,84		8,83	130,38
Dépréciation de 5% des devises par rapport aux cours de clôture								
Cours de clôture déprécié de 5 %	1,19			7,58	0,88		9,27	136,90
Impact résultat de change	(74)			(430)	(1)		3	3
Appréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture								
Cours de clôture apprécié de 5 %	1,08			6,86	0,80		8,39	123,86
Impact résultat de change	82			476	2		(4)	(4)

				2022				
(en milliers de devises)	USD	USD/CNH	CNH	CNY	GBP GI	BP/CNH	HKD	JPY
Position bilan à couvrir :								
Créances clients	9 281	-	-	44 551	1	-	454	
Trésorerie	508	-	-	-	-	-	-	
Dettes fournisseurs	(23 101)	-	-	(4 111)	(1515)	-	- ((233 223
Total	(13 313)	_	-	40 440	(1 514)	-	454	(233 223
Nominal net des couvertures	15 675	(8 725)	(39 310)	-	1 543	341	493	256 030
Position nette résiduelle	2 362	(8 725)	(39 310)	40 440	29	341	946	22 80
Contre-valeur en milliers d'euros aux cours de clôture	2 215	(8 180)	(5 326)	5 444	32	384	114	162
Analyse de la sensibilité aux fluctuations	de change							
Cours de clôture	1,07	1,07	7,38	7,43	0,89	0,89	8,32	140,66
Dépréciation de 5% des devises par rapport aux cours de clôture								
Cours de clôture déprécié de 5 %	1,12	1,12	7,75	7,80	0,93	0,93	8,73	147,69
Impact résultat de change	(105)	390	254	(259)	(2)	(18)	(5)	(8
Appréciation de 5 % des devises par rapport aux cours de clôture								
Caura da alâtura aparésió da F W	1,01	1,01	7,01	7,06	0,84	0,84	7,90	133,63
Cours de clôture apprécié de 5 %								

NOTE 22 Fournisseurs et autres passifs

	2022	2021
Fournisseurs	45 283	46 132
Dettes sociales	28 883	35 409
Dettes fiscales	6 054	5 276
Acomptes et avances clients reçus	15 585	18 054
Autres passifs courants	3 981	5 981
Total	99 786	110 852

NOTE 23 Produits constatés d'avance

	2022	2021
Contrats récurrents facturés d'avance	83 947	72 971
Autres revenus différés ⁽¹⁾	4 808	4 851
Total	88 755	77 822

(1) Les autres revenus différés correspondent principalement à des prestations facturées mais non réalisées à la clôture de l'exercice.

La contrepartie des montants relatifs aux contrats récurrents facturés d'avance et aux autres revenus différés non encore encaissés figure (TTC) dans le poste « Clients et comptes rattachés » de l'actif de l'état de la situation financière (cf. note 14).

Pour le Groupe, les passifs de contrat tels que définis par IFRS 15 correspondent aux produits constatés d'avance.

Réconciliation des principaux passifs de contrat

	2022	2021
Passifs de contrat au 1 ^{er} janvier	72 971	53 441
Chiffre d'affaires comptabilisé au cours de la période	(168 439)	(129 903)
Facturation de la période	183 092	136 536
Variation de périmètre ⁽¹⁾	486	10 747
Écarts de conversion	644	2 150
Passifs de contrat au 31 décembre	88 755	72 971

(1) Intégration de Gerber, Neteven et Gemini en 2021 et Glengo en 2022, *cf.* note 2.30.

NOTE 24 Provisions

2021	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 2021	1 056	1 182	465	342	3 046
Augmentations	304	272	24	1 380	1 980
Variation de périmètre (1)	100	612	2 630	446	3 788
Reprises utilisées	(243)	-	(1501)	(914)	(2 658)
Reprises non utilisées	(508)	-	(1 047)	-	(1 555)
Écarts de conversion	-	34	116	34	184
Provisions au 31 décembre 2021	709	2 100	687	1 288	4 785

⁽¹⁾ Intégration de Gerber, Neteven et Gemini en 2021, *cf.* note 2.30.

Provisions au 31 décembre 2022	533	11 105	711	1 159	13 509
Écarts de conversion	-	34	1	33	69
Reprises non utilisées	(70)	(100)	-	-	(170)
Reprises utilisées	(293)	-	-	(1 523)	(1816)
Révision du bilan d'ouverture Gerber	-	6 465	-	-	6 465
Augmentations	186	2 606	22	1 361	4 175
Provisions au 1er janvier 2022	709	2 100	687	1 288	4 785
2022	Provision pour litiges sociaux	Provision pour litiges fiscaux	Provision pour autres litiges et risques	Provisions pour garantie et risques techniques	Total

Passifs éventuels

À la date d'arrêté des comptes, le Groupe n'a connaissance d'aucun passif éventuel au 31 décembre 2022.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas de procédure en cours au 31 décembre 2022 qui pourrait avoir un effet significatif défavorable sur la situation financière du Groupe autre que celles qui font l'objet d'une provision.

Risques environnementaux

Compte tenu de la nature même de ses activités, le Groupe n'est pas confronté à des risques environnementaux.

NOTE 25 Informations complémentaires sur les instruments financiers

Le Groupe a défini les principales natures d'actifs et de passifs financiers suivants :

		Classement seld			
Au 31 décembre 2021	Coût amorti	Juste valeur par résultat net	Juste valeur par autres éléments du résultat global	Valeur comptable	Juste valeur
Titres non consolidés				1 024	1 024
Prêts, dépôts et cautionnements	-			4 677	4 677
Clients et comptes rattachés				82 948	82 948
Autres actifs financiers				586	586
Instruments dérivés non documentés comme couverture				46	46
Trésorerie et équivalents de trésorerie				130 586	130 586
Total actifs financiers				219 866	219 866
Emprunts bancaires portant intérêts				139 386	139 386
Instruments dérivés non documentés comme couverture				-	-
Fournisseurs et autres passifs courants				105 576	105 576
Total passifs financiers				244 962	244 962

		Classement selo			
Au 31 décembre 2022	Coût amorti	Juste valeur par résultat net	Juste valeur par autres éléments du résultat global	Valeur comptable	Juste valeur
Titres non consolidés				1 142	1 142
Prêts, dépôts et cautionnements				4 460	4 460
Clients et comptes rattachés				88 185	88 185
Autres actifs financiers				1 923	1 923
Instruments dérivés non documentés comme couverture				66	66
Trésorerie et équivalents de trésorerie				130 634	130 634
Total actifs financiers				226 410	226 410
Emprunts bancaires portant intérêts				119 276	119 276
Instruments dérivés non documentés comme couverture				-	-
Fournisseurs et autres passifs courants				93 732	93 732
Total passifs financiers				213 008	213 008

La juste valeur des prêts et créances courants, dettes fournisseurs et autres passifs courants est identique à leur valeur comptable, compte tenu de leur nature à court terme. Pour les prêts et cautionnement inclus dans les autres actifs financiers non courants, leur juste valeur est jugée proche de leur valeur comptable, l'effet d'actualisation étant jugé non significatif.

NOTE 26 Informations complémentaires

Engagements donnés

Depuis le 1er janvier 2019, les engagements donnés au titre des contrats de location sont comptabilisés selon IFRS 16.

Ainsi, au 31 décembre 2022, les engagement 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 :

	Paieme			
	À moins de un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	Total
Obligations contractuelles (1)	5 400	1 657	-	7 057
Autres garanties : cautions (2)	1 711	340	1 955	4 006

⁽¹⁾ Essentiellement contrats d'abonnement de logiciels utilisés dans le système d'information du Groupe, contrats de services divers et contrats de location de petit matériel informatique et de bureau.

Les loyers comptabilisés en charge ne répondant pas aux critères d'application de la norme IFRS 16 au cours de l'exercice 2022 s'élèvent à 8 042 milliers d'euros.

⁽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.

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. Les impacts de l'acquisition de Gerber en 2021, y compris l'information pro forma, ont été présentés en note 2.30 ; les acquisitions de Neteven et Gemini cette même année et Glengo en 2022 ayant un impact non significatif sur les états financiers du Groupe, il n'y a pas lieu de retraiter le compte de résultat.

NOTE 27 Chiffre d'affaires

En 2022, aucun client individuel n'a représenté plus de 4 % du chiffre d'affaires consolidé, les 10 premiers clients ont représenté en cumul moins de 15 %, et les 20 premiers clients, moins de 20 %.

Note 27.1 Chiffre d'affaires par région géographique

En 2022, comme en 2021, plus de 50 % du chiffre d'affaires total ont été réalisés sur cinq pays : États-Unis (21 %), Chine (9 %), Mexique (9 %), Italie (9 %), France (5 %). Ces pourcentages étaient respectivement de 18 %, 11 %, 9 %, 9 % et 6 % en 2021.

	2022		2021		Variation
	Réel	%	Réel	%	2022/2021
Europe, dont :	159 065	30%	132 771	34%	+20%
- France	27 185	5%	23 051	6%	+18%
Amériques	189 737	36%	124 469	32%	+52%
Asie - Pacifique	132 805	25%	106 255	27%	+25%
Autres pays	40 326	8%	24 088	6%	+67%
Total	521 934	100%	387 583	100%	+35%
Parité moyenne € / \$	1,05		1,18		

Note 27.2 Chiffre d'affaires par activité

	2022		2021		Variation
	Réel	%	Réel	%	2022/2021
Chiffre d'affaires des licences perpétuelles de logiciel, des équipements et leurs logiciels et des services non récurrents, dont :	208 845	40%	152 850	39%	+37%
- licences perpétuelles de logiciel	18 365	4%	12 073	3%	+52%
- équipements et leurs logiciels	170 220	33%	124 189	32%	+37%
- formation, conseil	15 341	3%	12 866	3%	+19%
- divers	4 919	1%	3 722	1%	+32%
Chiffre d'affaires récurrent, dont :	313 089	60%	234 734	61%	+33%
- abonnements logiciels	20 967	4%	10 494	3%	+100%
- contrats de maintenance des logiciels	52 852	10%	44 516	11%	+19%
- contrats de maintenance des équipements et de leurs logiciels	94 620	18%	74 893	19%	+26%
- consommables et pièces	144 651	28%	104 830	27%	+38%
Total	521 934	100%	387 583	100%	+35%
Parité moyenne € / \$	1,05		1,18		

Note 27.3 Ventilation du chiffre d'affaires par devise

	2022	2021
Dollar américain	48%	42%
Euro	33%	35%
Yuan chinois	8%	9%
Livre anglaise	2%	2%
Yen japonais	1%	1%
Réal brésilien	1%	1%
Autres devises ⁽¹⁾	7%	10%
Total	100%	100%

⁽¹⁾ Aucune autre devise ne représente plus de 2 % du chiffre d'affaires total.

Note 27.4 Obligations de prestation restant à remplir

Le Groupe communique dans son Rapport de gestion sur un « carnet de commandes de nouveaux systèmes » correspondant aux commandes de licences perpétuelles de logiciels, d'équipements et leurs logiciels, et de prestations de formation et conseil. L'intégralité de ce « carnet de commandes » est à horizon inférieur à un an.

Par ailleurs, les passifs de contrat du Groupe, correspondant à ses produits constatés d'avance, donneront également lieu à reconnaissance de chiffre d'affaires dans les 12 mois qui suivent la date de clôture.

Ainsi, et conformément à IFRS 15.121, le Groupe n'a aucune obligation de prestation restant à remplir significative dont il devrait publier le montant.

NOTE 28 Coût des ventes et marge brute

	2022	2021
Chiffre d'affaires	521 934	387 583
Coût des ventes, dont :	(174 250)	(125 008)
Achats et frais de distribution	(178 145)	(128 168)
Variation de stocks (valeur nette)	14 192	12 120
Valeur ajoutée industrielle	(10 297)	(8 961)
Marge brute	347 684	262 575
(en % du chiffre d'affaires)	66,6%	67,7%

La valeur ajoutée industrielle inclut les frais de main d'œuvre intégrés dans les coûts de production, les frais de distribution des équipements vendus, et une quote-part des amortissements des moyens de production des sites de Bordeaux-Cestas (France) et Tolland (États-Unis).

Les charges de personnel et les autres charges d'exploitation encourues dans le cadre des activités de service ne sont pas intégrées dans le coût des ventes mais sont constatées dans les frais commerciaux, généraux et administratifs.

NOTE 29 Frais de recherche et développement

	2022	2021
Charges de personnel fixes	(42 247)	(31 550)
Charges de personnel variables	(1 079)	(2 834)
Autres charges d'exploitation	(8 125)	(6 792)
Dotations aux amortissements	(1 412)	(1 539)
Total avant déduction du crédit d'impôt recherche et subventions	(52 863)	(42 715)
(en % du chiffre d'affaires)	10,1%	11,0%
Crédit d'impôt recherche et subventions	7 053	8 733
Total	(45 810)	(33 981)

NOTE 30 Frais commerciaux, généraux et administratifs

	2022	2021
Charges de personnel fixes	(135 379)	(106 060)
Charges de personnel variables	(15 938)	(21 486)
Autres charges d'exploitation	(53 890)	(38 184)
Dotations aux amortissements (immobilisations corporelles et incorporelles)	(17 781)	(10 234)
Dotations aux amortissements (droits d'utilisation locatifs)	(9 727)	(8 072)
Dotations nettes aux provisions d'exploitation	(674)	(176)
Total ⁽¹⁾	(233 389)	(184 212)
(en % du chiffre d'affaires)	44,7%	47,5%

⁽¹⁾ Les frais commerciaux, généraux et administratifs n'incluent pas les charges intégrées dans le coût des ventes dans la rubrique « Valeur ajoutée industrielle » (cf. note 28) d'un montant de 10 297 milliers d'euros en 2022 et de 8 961 milliers d'euros en 2021.

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

En 2022, les autres charges d'exploitation comprennent 1 471 milliers d'euros au titre de l'audit des comptes de l'ensemble des sociétés du Groupe, dont 738 milliers d'euros pour PWC, 569 milliers d'euros pour KPMG et 164 milliers d'euros pour d'autres cabinets, à l'exclusion des services autres que la certification des comptes. Ce montant s'élevait à 1 659 milliers d'euros en 2021.

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 2022 est de 1 421 milliers d'euros, dont 833 milliers d'euros pour PwC et 588 milliers d'euros pour KPMG :

	PwC KPMG		PMG					
	202	2	2023	1	20	22	2021	L
	Montant	t %	Montant	%	Montai	nt %	Montant	%
Audit								
Commissaires aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
- Émetteur	219	26 %	271	29 %	202	34 %	246	37 %
- Filiales intégrées globalement	519	62 %	552	59 %	367	62 %	402	61 %
Services autres que la certification des comptes								
- Émetteur ⁽¹⁾	30	4 %	37	4 %	5	1%	-	0 %
- Filiales intégrées globalement	1	0 %	-	0 %	-	0 %	-	0 %
Sous-total Sous-total	769	92 %	860	91 %	574	98 %	648	98 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
- Juridique, fiscal, social (2)	64	8 %	82	9 %	14	2 %	10	2 %
Sous-total	64	8 %	82	9 %	14	2 %	10	2 %
Total	833	100 %	942	100 %	588	100 %	658	100 %

⁽¹⁾ Ces services concernent la vérification par l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, des informations sociales, environnementales et sociétales.

⁽²⁾ Ces missions correspondent principalement à des prestations de conformité fiscale rendues par un membre du réseau aux filiales étrangères de la Société.

NOTE 31 Personnel

Note 31.1 Total des frais de personnel

Le tableau suivant regroupe la totalité des frais de personnel, fixes et variables, du Groupe.

	2022	2021
Recherche et développement	(43 326)	(34 384)
Commercial, général et administratif	(151 317)	(127 546)
Fabrication, logistique et achats ⁽¹⁾	(7 907)	(6 757)
Total	(202 550)	(168 687)

⁽¹⁾ Les frais de personnel de la rubrique « Fabrication, logistique et achats » sont intégrés dans le coût des ventes dans la rubrique « Valeur ajoutée industrielle » (cf. note 28).

Note 31.2 Effectifs actifs au 31 décembre

Depuis 2019, le Groupe présente le détail des effectifs actifs.

	2022	2021
Société mère ⁽¹⁾	854	851
Filiales ⁽²⁾ , dont:	1 673	1 573
Europe	716	613
Amériques	488	488
Asie - Pacifique	413	413
Autres pays	56	59
Total	2 527	2 424

⁽¹⁾ En 2022, comme en 2021, les expatriés sont rattachés aux entités économiques pour lesquelles ils travaillent.

Répartition des effectifs actifs par fonction

	2022	2021
Marketing, vente	435	469
Services (experts solutions et métiers, call centers, maintenance technique)	867	810
Recherche et développement	500	478
Achats, production, logistique	255	243
Administration, finance, ressources humaines, systèmes d'information	470	424
Total	2 527	2 424

Note 31.3 Cotisations aux régimes de retraite

Les cotisations aux régimes de retraite obligatoires ou contractuels sont prises en charge dans le compte de résultat au cours de la période à laquelle elles se rapportent.

Au cours de l'exercice 2022, les sociétés du Groupe assujetties à des régimes de retraite à cotisations définies ont comptabilisé en frais de personnel un montant de 8 459 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 31.4 Participation et intéressement des salariés

Participation

L'avenant à l'accord de participation d'octobre 1984 applicable aux salariés de la Société exclusivement, signé en octobre 2000, prévoit qu'une partie de la réserve spéciale de participation dégagée annuellement puisse être placée en valeurs mobilières sur un plan d'épargne d'entreprise. Ainsi, six types de fonds, dont un composé uniquement d'actions de la Société, sont accessibles suivant le choix personnel des bénéficiaires.

Une participation de 2 340 milliers d'euros sera versée en 2023 au titre de l'exercice 2022 (aucune participation versée en 2022 au titre de l'exercice 2021).

⁽²⁾ Les filiales comprennent l'ensemble des sociétés du Groupe, qu'elles soient consolidées ou non.

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 2020, couvre la période 2020 - 2022.

Aucune prime d'intéressement ne sera versée en 2023 au titre de l'exercice 2022. Un montant de 5 064 milliers d'euros avait été versé en 2022 au titre de 2021.

Ainsi, le total de la participation et de l'intéressement a représenté 2 340 milliers d'euros au titre de l'exercice 2022 (5 064 milliers d'euros au titre de 2021).

Note 31.5 Rémunération des dirigeants

À la suite de l'intégration de Gerber le 1er juin 2021, l'équipe dirigeante du Groupe a été élargie pour intégrer certains des membres dirigeants de Gerber et compte, au 31 décembre 2022, 15 membres.

Les frais de personnel concernant l'équipe dirigeante du Groupe, comptabilisés en 2022, s'élèvent à 5 776 milliers d'euros (8 018 milliers d'euros en 2021) et se décomposent comme suit :

	2022	2021
Rémunération fixe	3 590	3 518
Rémunération variable	1 224	2 832
Autres avantages court terme	364	305
Avantages postérieurs à l'emploi ⁽¹⁾	20	27
Autres avantages long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	100	1 040
Attribution d'options de souscription d'actions ⁽¹⁾	478	296
Frais de personnel concernant l'équipe dirigeante du Groupe	5 776	8 018

⁽¹⁾ Le dirigeant mandataire social ne bénéficie d'aucun dispositif particulier ou avantage spécifique concernant des rémunérations différées, indemnités de départ ou engagements de retraite engageant la Société à lui verser une quelconque indemnité ou avantage s'il est mis un terme à ses fonctions, au moment de son départ en retraite ou, plus généralement, postérieurement à la fin de ses fonctions ; il ne détient par ailleurs aucune option de souscription d'actions.

Note 31.6 Rémunération des Administrateurs

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale annuelle du 28 avril 2023, il sera attribué aux membres du Conseil d'administration, au titre de l'exercice 2022, une rémunération d'un montant global de 431 milliers d'euros (241 milliers d'euros en 2021).

Les administrateurs non dirigeants encore en poste au 31 décembre 2022 ne perçoivent aucune autre forme de rémunération.

NOTE 32 Dotations aux amortissements

Le tableau suivant regroupe la totalité des amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles et leur affectation aux différentes rubriques du compte de résultat :

	2022	2021
Recherche et développement ⁽¹⁾	(1 412)	(1 539)
Commercial, général et administratif	(5 991)	(4 230)
Fabrication, logistique et achats ⁽²⁾	(962)	(898)
Amortissements des incorporels identifiés lors des regroupements d'entreprises	(11 790)	(6 004)
Amortissements des droits d'utilisation locatifs	(9 727)	(8 072)
Total	(29 882)	(20 743)

⁽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 compabilisés en charges de la période.

Éléments à caractère non récurrent

En 2021 et en 2022, le Groupe a enregistré des éléments à caractère non récurrent dans son compte de résultat.

Les charges à caractère non récurrent correspondent en 2021 uniquement aux charges relatives à l'acquisition de Gerber le 1er juin 2021, pour laquelle les travaux préliminaires avaient débuté dès 2020.

⁽²⁾ Les amortissements de la rubrique « Fabrication, logistique et achats » sont intégrés dans le coût des ventes dans la rubrique « Valeur ajoutée industrielle » (cf. note 28).

Ces charges comprennent des honoraires et autres frais en lien avec l'acquisition, ainsi que les frais de départ (directement en lien avec l'intégration de Gerber) pour un nombre très limité de personnes. En 2022, les montants en lien avec l'acquisition de Gerber s'élèvent à 1 160 milliers d'euros.

En 2022, elles incluent en outre la dépréciation des actifs nets du Groupe en Russie, pour un montant de 864 milliers d'euros (cf. note 2.30).

Le Groupe a également comptabilisé une provision pour risque de 2 000 milliers d'euros relative à une proposition de rectification par l'administration fiscale des crédits d'impôt recherche 2018 et 2019 de Lectra SA.

Le produit à caractère non récurrent en 2021 correspondait à la reprise non-utilisée relative à un litige repris lors de l'acquisition de Gerber le 1er juin. Ce litige a été éteint en janvier 2022.

Produits et charges financiers

	2022	2021
Produits financiers, dont :	958	551
Plus-values sur équivalents de trésorerie	137	31
Autres produits financiers	772	520
Reprise sur provisions pour dépréciation des titres et prêts	50	-
Charges financières, dont :	(4 611)	(2 064)
Commissions et services bancaires	(1 211)	(908)
Intérêts sur emprunt et dettes financières	(1 695)	(777)
Intérêts sur obligations locatives IFRS 16	(528)	(332)
Autres charges financières ⁽¹⁾	(1 177)	(47)
Total	(3 653)	(1 513)

⁽¹⁾ Cette ligne comprend essentiellement, en 2022, l'effet de l'actualisation de la créance de crédit d'impôt recherche de Lectra SA (cf. note 15).

NOTE 35 Résultat de change

En 2022, la perte de change s'élève à 1 843 milliers d'euros (774 milliers d'euros en 2021).

Au 31 décembre 2022, le Groupe ne détient aucune option de change, comme au 31 décembre 2021 (cf. note 21.4).

NOTE 36 Nombre d'actions utilisé pour le calcul du résultat par action

Aux 31 décembre 2022 et 2021, la Société n'avait émis aucun instrument dilutif autre que les options de souscription d'actions détaillées en note 16.5. Les 5 millions d'actions émises le 1er juin 2021 dans le cadre de l'acquisition de Gerber avaient été prises en compte au prorata temporis dans la détermination du nombre d'actions à utiliser pour le calcul du résultat par action.

Résultat net part du Groupe de base par action	2022	2021
Résultat net part du Groupe (en milliers d'euros)	44 386	28 255
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice ⁽¹⁾	37 771 671	35 557 620
Nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre au cours de l'exercice	(22 921)	(18 641)
Nombre moyen pondéré d'actions pour le calcul du résultat de base par action	37 748 750	35 538 978
Résultat de base par action (en euros)	1,18	0,80

(1) En 2022, 45 990 options de souscription d'actions ont été exercées donnant lieu à 45 990 actions nouvelles. En 2021, 231 308 options de souscription d'actions avaient été exercées donnant lieu à 231 308 actions nouvelles (cf. note 16).

Résultat net part du Groupe dilué par action	2022	2021
Résultat net part du Groupe (en milliers d'euros)	44 386	28 255
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice ⁽¹⁾	37 771 671	35 557 620
Nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre au cours de l'exercice	(22 921)	(18 641)
Effet dilutif des options de souscriptions d'actions, selon la méthode du rachat d'actions ⁽²⁾	452 060	488 955
Nombre moyen pondéré d'actions pour le calcul du résultat dilué par action	38 200 810	36 027 933
Résultat dilué par action (en euros)	1,16	0,78

⁽¹⁾ En 2022, 45 990 options de souscription d'actions ont été exercées donnant lieu à 45 990 actions nouvelles. En 2021, 231 308 options de souscription d'actions avaient été exercées donnant lieu à 231 308 actions nouvelles (cf. note 16).

⁽²⁾ En 2022, du fait d'un cours moyen annuel de l'action Lectra de 35,84 €, l'effet dilutif des options de souscription d'actions selon la méthode du rachat d'actions s'est traduit par 452 060 actions théoriques supplémentaires (488 955 actions théoriques supplémentaires en 2021 du fait d'un cours moyen annuel de 32,76 €).

NOTE 37 Exposition du Groupe aux fluctuations des cours de change

L'exposition opérationnelle nette du Groupe aux fluctuations des cours des devises correspond à la différence entre le chiffre d'affaires et le total des charges libellés dans chacune de ces devises. Cette exposition concerne essentiellement le dollar américain, principale devise de transaction après l'euro.

L'effet global de la variation des devises entre 2021 et 2022 est une augmentation de 32,6 millions d'euros du chiffre d'affaires 2022 du Groupe.

Sur ce montant, le dollar américain, dont la parité moyenne par rapport à l'euro était de 1,05 \$ / 1 € en 2022 et de 1,18 \$ / 1 € en 2021, contribue à une augmentation de 27,3 millions d'euros du chiffre d'affaires dans les chiffres 2022 à cours de change réels par rapport aux chiffres 2022 à cours de change 2021.

En 2022, 33 % du chiffre d'affaires consolidé, 48 % du coût des ventes et 49 % des frais généraux ont été libellés en euros. Ces pourcentages sont respectivement de 48 %, 31 % et 32 % pour le dollar américain et 8 % (une partie du chiffre d'affaires réalisé en Chine étant libellée en dollar américain ou en autres devises), 12 % et 6 % pour le yuan chinois. Les autres devises représentent chacune moins de 2 % du chiffre d'affaires, du coût des ventes et des frais généraux.

Sensibilité du chiffre d'affaires et de l'EBITDA courant aux variations des cours des devises

La sensibilité du chiffre d'affaires et de l'EBITDA courant aux variations des cours des devises a été établie sur la base des parités du 31 décembre 2022 des devises concernées, notamment 1,07 \$ / 1 €.

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 1,02 \$ / 1 €) se traduirait par une augmentation mécanique du chiffre d'affaires annuel 2023 d'environ 12,3 millions d'euros et de l'EBITDA courant annuel de 5,4 millions d'euros. À l'inverse, une appréciation de l'euro de 5 cents (soit 1,12 \$ / 1 €) se traduirait par une diminution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel annuels des mêmes montants.

NOTE 38 Secteurs opérationnels

2021	Europe du Nord ⁽¹⁾	Europe du Sud ⁽²⁾	Amériques	Asie- Pacifique	Siège	Total
Chiffre d'affaires	63 619	89 417	129 763	104 785	-	387 583
EBITDA courant	9 818	19 009	21 362	12 042	2 894	65 125
2022	Europe du Nord ⁽¹⁾	Europe du Sud ⁽²⁾	Amériques	Asie- Pacifique	Siège	Total
Chiffre d'affaires	94 425	104 995	189 737	132 777	-	521 934
EBITDA courant	10 528	18 788	8 384	10 834	49 833	98 367

⁽¹⁾ Ce secteur couvre les régions suivantes : Allemagne et Europe de l'Est, Royaume-Uni, Benelux, Scandinavie, pays baltes, Turquie, Moyen-Orient et Afrique du Sud.

Les montants 2022 incluent les impacts de Gerber (acquisition le 1er juin 2021), ainsi que de Neteven (acquisition le 28 juillet 2021) et Gemini (acquisition le 27 septembre 2021).

La colonne « Siège » permet la réconciliation des montants aux états financiers consolidés du Groupe.

⁽²⁾ Ce secteur couvre les régions suivantes : France, Italie, Espagne, Portugal, Afrique du Nord.

Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés

Éléments non monétaires du résultat NOTE 39

En 2022 comme en 2021, la rubrique « Éléments non monétaires du résultat » est composée des écarts de conversion latents sur les positions bilantielles court terme affectant le résultat de change (cf. note 2.28 - Méthodes de conversion), de l'actualisation de la créance de crédit d'impôt recherche (cf. note 15), de dotations aux provisions financières, de l'effet de la valorisation des options de souscription d'actions, de la reprise de provisions sur les titres des filiales non consolidées et des intérêts courus non-échus de l'emprunt souscrit par la Société.

Variation du besoin en fonds de roulement NOTE 40

En 2022, les principales variations du besoin en fonds de roulement sont les suivantes :

- + 15 251 milliers d'euros proviennent de l'augmentation des stocks, liée à une plus grande anticipation des approvisionnements pour faire face aux tensions et aux pénuries mondiales sur les matières premières, ainsi qu'à la reprise en direct par les filiales du Groupe de l'activité de certains anciens distributeurs de Gerber;
- + 7 022 milliers d'euros proviennent du décaissement de la partie variable des salaires du Groupe relatifs aux résultats de l'exercice 2021, majoritairement payée en 2022, net de la provision comptabilisée au cours de l'exercice 2022 et qui sera payée en 2023 ;
- 4 681 milliers d'euros proviennent de la diminution des créances clients (la variation des créances figurant dans le tableau des flux de trésorerie consolidés est obtenue en tenant compte de la rubrique « Produits constatés d'avance » dans l'état de la situation financière, qui comprend, pour l'essentiel, la quote-part des contrats récurrents facturés qui n'est pas encore reconnue en chiffre d'affaires);
- + 2 539 milliers d'euros proviennent de la diminution des acomptes reçus sur commandes;
- + 1 329 milliers d'euros provient de la diminution des dettes fournisseurs;
- 536 milliers d'euros provient des variations des autres actifs et passifs courants ; aucune de ces variations, prise individuellement, ne représente un montant significatif.

En 2021, les principales variations du besoin en fonds de roulement étaient les suivantes :

- + 12 992 milliers d'euros provenaient de l'augmentation des stocks, liée à la reprise de l'activité, et à une augmentation des stocks de sécurité pour faire face aux tensions sur les approvisionnements ;
- 4 537 milliers d'euros provenaient du solde du crédit d'impôt recherche de 2017 encaissé au cours du troisième trimestre 2021;
- -1959 milliers d'euros provenaient de l'augmentation des dettes fournisseurs ;
- 6 905 milliers d'euros provenaient de l'augmentation des acomptes reçus sur commandes;
- 10 405 milliers d'euros provenaient de la différence entre la partie variable des salaires du Groupe relatifs aux résultats de l'exercice 2020, majoritairement payée en 2021, et celle, comptabilisée au cours de l'exercice 2021 et payée en 2022 ;
- + 830 milliers d'euros provenaient des variations des autres actifs et passifs courants ; aucune de ces variations, prise individuellement, ne représente un montant significatif.

La variation des créances clients était proche de zéro pour l'exercice 2021.

Variation des dettes long terme et court terme

En 2021, le Groupe a contracté un emprunt bancaire de 140 millions d'euros, tel que décrit en note 21. C'est ce montant, net des frais afférents, qui figure au tableau des flux de trésorerie consolidés en 2021. Une première tranche de 21 000 milliers d'euros a été remboursée le 1er juin 2022.

En outre, le Groupe a décaissé 794 milliers d'euros en 2022 et 605 milliers d'euros en 2021 (pour sept mois uniquement) au titre des intérêts de cet emprunt.

NOTE 42 Cash-flow libre

Le cash-flow libre s'obtient par l'addition des flux nets de trésorerie générés par l'activité et des flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement, déduction faite des montants consacrés à l'acquisition de sociétés, nets de la trésorerie acquise et des remboursements des obligations locatives comptabilisées selon IFRS 16.

	2022	2021
Flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle	57 787	54 509
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement après déduction des montants consacrés à l'acquisition de sociétés	(7 315)	(6 365)
Remboursement des obligations locatives	(10 157)	(8 649)
Cash-flow libre	40 315	39 495
Éléments non récurrents du cash-flow libre	(3 405)	(8 012)
Cash-flow libre avant éléments non récurrents	43 720	47 507

En 2022, les flux nets de trésorerie générés par l'activité opérationnelle se décomposent en une capacité d'autofinancement de 78 711 milliers d'euros (50 442 milliers d'euros en 2021), une augmentation du besoin en fonds de roulement de 20 924 milliers d'euros (diminution de 9 984 milliers d'euros en 2021); le crédit d'impôt recherche de l'exercice 2022 a été intégralement imputé sur l'impôt à payer de Lectra SA (augmentation des autres actifs non courants d'exploitation de 5 917 milliers d'euros en 2021).

Le détail de la variation du besoin en fonds de roulement est donné dans la note 40 ci-dessus.

Le cash-flow libre s'élève à 40 315 milliers d'euros (39 495 milliers d'euros en 2021), et il comprend 3 405 milliers d'euros de décaissements à caractère non récurrent, quasi intégralement liés à l'acquisition de Gerber (8 012 milliers d'euros en 2021) ; le cash-flow libre courant s'élève ainsi à 43 720 milliers d'euros (47 507 milliers d'euros en 2021).

Le remboursement des obligations locatives comptabilisées selon IFRS 16 n'a pas d'effet sur la performance telle que suivie par le Groupe ; il a donc été déduit dans l'analyse du cash-flow libre ci-dessus.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

(Exercice clos le 31 décembre 2022)

À l'Assemblée générale LECTRA S.A. 16-18, rue Chalgrin 75016 PARIS

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Lectra S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2022, tels qu'ils sont joints au présent

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 2022 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

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Reconnaissance du chiffre d'affaires des équipements et logiciels pilotes associés à l'export

(Notes 2.20 et 27 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

Le Groupe conçoit, produit et distribue des solutions technologiques complètes et intégrées : équipements de découpe automatique, logiciels ainsi que l'accompagnement associé tels que des services d'assistance, de maintenance technique. de support à distance, de formation et conseil ainsi que la vente de pièces de rechange et consommables.

Pour l'exercice 2022, le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à € 521,9 millions. La majeure partie des ventes d'équipements de découpe automatique et de leurs logiciels embarqués appelés « pilotes » s'effectue à l'étranger.

Les modalités de transfert des risques et avantages de ces ventes, décrites dans la note 2.20 de l'annexe aux comptes consolidés diffèrent selon les destinations et les clients. Compte tenu de la multiplicité de ces conditions, il existe un risque d'erreur dans la détermination de la date de reconnaissance du chiffre d'affaires, en particulier autour de la date de clôture de l'exercice.

Nous avons ainsi considéré que la reconnaissance du chiffre d'affaires des équipements et pilotes associés à l'export autour de la date de clôture de l'exercice est un point clé de l'audit en raison des éléments suivants :

- sa contribution significative dans les comptes du Groupe;
- l'importance et la multiplicité des incoterms pour apprécier la date du transfert des risques et avantages telle que déterminée selon les termes des contrats de vente :
- 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

Nous avons obtenu une compréhension du processus lié à la comptabilisation des différents flux de chiffres d'affaires.

Nos travaux ont notamment consisté à :

- évaluer les procédures de contrôle interne, identifier les principaux contrôles manuels pertinents pour notre audit et tester leur conception et efficacité opérationnelle ;
- identifier et tester, avec l'aide de nos spécialistes informatiques, la conception et l'efficacité des contrôles automatiques intégrés dans les systèmes d'information impactant la reconnaissance du chiffre d'affaires et pertinents pour notre audit ;
- sur la base d'un échantillon sélectionné de ventes d'équipements et de leurs logiciels pilotes associés, à l'export autour de la date de clôture de l'exercice 2022 :
 - rapprocher les factures émises des contrats correspondants et des documents de livraison sous-tendant la facture ;
 - vérifier la correcte prise en compte des incoterms:
- vérifier le caractère approprié de l'information fournie dans les notes 2.20 et 27 de l'annexe aux comptes consolidés.

Évaluation des écarts d'acquisition (Notes 2.3, 2.7 et 6 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risaue identifié

Dans le cadre de son développement, le Groupe a été amené à réaliser des opérations de croissance externe et à reconnaître plusieurs écarts d'acquisition.

Ces écarts d'acquisition correspondent à l'écart entre le coût d'acquisition et la juste valeur des actifs et passifs acquis, tels que décrits dans la note 2.3 de l'annexe aux comptes consolidés. Ils sont suivis au niveau de quatre grandes régions géographiques qui correspondent aux quatre

groupes d'Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) identifiées par le Groupe.

La Direction s'assure lors de chaque exercice, par le biais de tests de dépréciation, que la valeur comptable de chacun de ces écarts d'acquisition, figurant au bilan pour un montant de 292,6 m€ (contre 275,3 m€ au 31 décembre 2021), n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable et ne présente pas de risque de perte de valeur.

Les modalités des tests de dépréciation mis en œuvre par la Direction et le détail des hypothèses retenues sont décrits respectivement dans les notes 2.7 et 6 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons considéré que l'évaluation des écarts d'acquisition est un point clé de l'audit en raison de leur montant significatif dans les états financiers et de l'exercice du jugement de la Direction dans la détermination du taux de croissance à l'infini et des taux d'actualisation appliqués aux projections de flux de trésorerie.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Nous avons examiné la conformité de la méthodologie appliquée par le Groupe aux normes comptables en vigueur.

Nous avons également effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de la méthodologie décrite dans l'annexe aux comptes consolidés en réalisant, notamment, les travaux suivants :

- apprécier la permanence des méthodes et de l'allocation des UGT ;
- vérifier le caractère approprié du modèle de valorisation utilisé ;
- analyser la cohérence entre les éléments composant la valeur comptable des différents groupes d'UGT et les éléments inclus dans les projections des flux de trésorerie ;
- vérifier la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la Direction présentées au Conseil d'administration dans le cadre du processus budgétaire ;
- vérifier la fiabilité du processus d'établissement des estimations en examinant les causes des différences entre les prévisions établies au cours des années précédentes et les réalisations;
- analyser le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie par rapport au contexte économique et financier dans lequel opèrent les différents groupes d'UGT du Groupe;
- revoir le calcul des taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie estimés attendus des différents groupes d'UGT;
- analyser les tests de sensibilité des valeurs d'utilité à une variation des principales hypothèses retenues par la Direction telle

- que présentée dans la note 6 de l'annexe aux comptes consolidés;
- vérifier le caractère approprié de l'information présentée dans les notes 2.3, 2.7 et 6 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nos travaux ont été mis en œuvre avec l'appui de spécialistes en évaluation de nos cabinets.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n°2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur général et du Directeur financier. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

En raison des limites techniques inhérentes au macro-balisage des comptes consolidés selon le format d'information électronique unique

européen, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

Par ailleurs, il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Lectra S.A. par l'Assemblée générale du 28 juin 1990 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 22 mai 1996 pour le cabinet KPMG SA.

Au 31 décembre 2022, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit S.A. était dans la 33ème année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG S.A. dans la 27^{ème} année.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives.

L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 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.

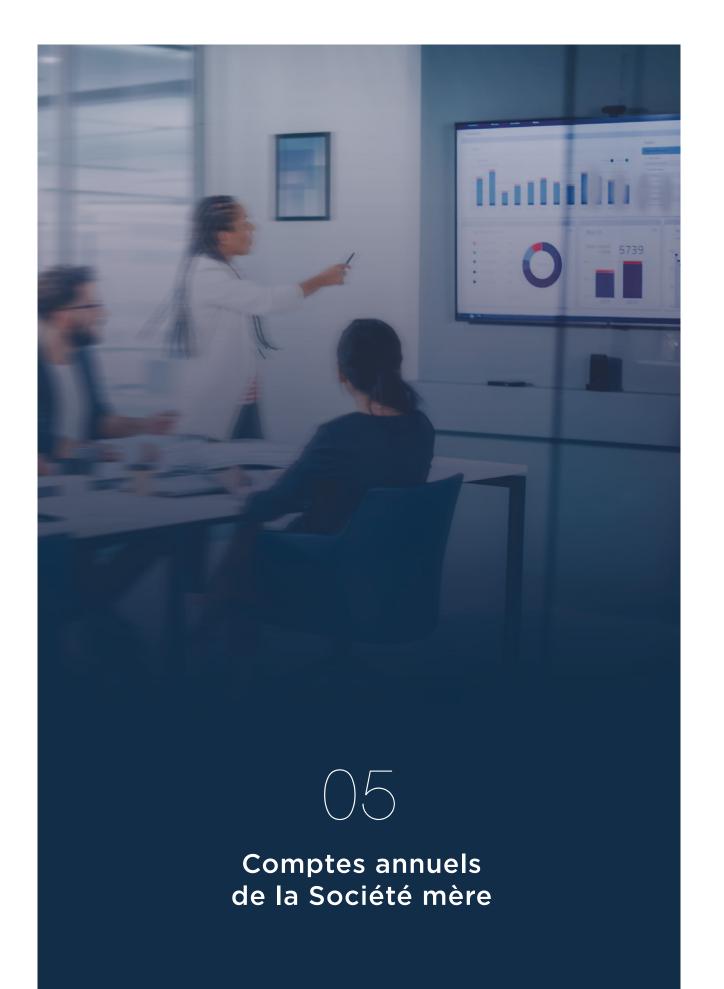
Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire 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.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Mérignac, le 3 mars 2023 Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Flora Camp

KPMG SA Aurélie Lalanne



Comptes annuels de la Société mère

I.	BILAN	22/
2	COMPTE DE RÉSULTAT	228
۷.	COMPTE DE RESOLIAT	220
3.	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	229
4.	ANNEXE AUX COMPTES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	230
	NOTE 1 — Immobilisations incorporelles	234
	NOTE 2 — Immobilisations corporelles	235
	NOTE 3 — Immobilisations financières	236
	NOTE 4 — Stocks et en-cours	238
	NOTE 5 — Clients et comptes rattachés	238
	NOTE 6 — Autres créances	238
	NOTE 7 — Comptes de régularisation actif	239
	NOTE 8 — Capitaux propres	239
	NOTE 9 — Provisions pour risques et charges	244
	NOTE 10 — Emprunts et dettes financières	239
	NOTE 11 — Fournisseurs et autres dettes court terme	245
	NOTE 12 — Compte de régularisation passif	245
	NOTE 13 — Chiffre d'affaires	246
	NOTE 14 — Autres produits d'exploitation	246
	NOTE 15 — Charges de personnel	246
	NOTE 16 — Autres charges d'exploitation	248
	NOTE 17 — Dotations aux amortissements et aux provisions	248
	NOTE 18 — Résultat financier	248
	NOTE 19 — Produits et charges exceptionnelles	249
	NOTE 20 - Impôts sur les sociétés	249
	NOTE 21 — Engagements donnés et reçus	250
	NOTE 22 — Filiales et participations	252
5.	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	254
6.		
	ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	258



Société mère

ACTIF

				2022	2021
Au 31 décembre			Amortissements		
(en milliers d'euros)		Brut	et dépréciations	Net	Net
Immobilisations incorporelles	note 1	44 200	(35 271)	8 930	9 349
Immobilisations corporelles	note 2	55 860	(35 197)	20 662	21 149
Immobilisations financières	note 3	527 237	(1071)	526 166	472 704
Total actif immobilisé		627 297	(71 539)	555 758	503 201
Stocks et en-cours	note 4	40 375	(8 559)	31 817	25 413
Clients et comptes rattachés	note 5	35 978	(296)	35 682	37 986
Autres créances	note 6	22 954	-	22 954	25 776
Autres valeurs disponibles	note 10	55 457	-	55 457	71 285
Total actif circulant		154 764	(8 854)	145 910	160 459
Comptes de régularisation actif	note 7	7 488	-	7 488	7 138
Total actif		789 549	(80 393)	709 156	670 798

PASSIF

(en milliers d'euros)		2022	2021
Capital social	note 8	37 789	37 743
Primes d'émission et de fusion	note 8	140 134	139 511
Réserves de réévaluation		139 737	109 382
Report à nouveau et réserves		109 749	101 587
Résultat de l'exercice		35 336	21 750
Capitaux propres	note 8	462 746	409 973
Provisions pour risques et charges	note 9	11 869	10 858
Dettes financières à long terme	note 10	98 000	119 000
Fournisseurs et autres passifs à court terme	note 11	97 257	94 551
Dettes fiscales		1 453	814
Emprunts et dettes financières à court terme	note 10	21 784	21 102
Total dettes à court terme		120 494	116 467
Comptes de régularisation passif	note 12	16 047	14 501
Total passif		709 156	670 798

2. Compte de résultat

Société mère

Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre			
(en milliers d'euros)		2022	2021
Chiffre d'affaires	note 13	231 590	192 805
Autres produits d'exploitation	note 14	3 730	6 398
Achats consommés		(62 012)	(54 801)
Charges de personnel	note 15	(71 545)	(79 789)
Autres charges d'exploitation	note 16	(48 219)	(41 112)
Impôts et taxes		(4 795)	(3 133)
Dotations aux amortissements et aux provisions	note 17	(9 750)	(9 652)
Résultat opérationnel		38 999	10 717
Charges et produits financiers		1 433	5 258
Résultat de change		87	7
Résultat financier	note 18	1 520	5 266
Résultat courant avant impôt		40 519	15 982
Produits et charges exceptionnels	note 19	23	357
Participation des salariés	note 15	(2 340)	-
Impôt sur les sociétés	note 20	(2 865)	5 411
Résultat net		35 336	21 750

3. Tableau des flux de trésorerie

Société mère

Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre (en milliers d'euros)		2022	2021
I - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ			
Résultat net		35 336	21 750
Amortissements et provisions d'exploitation		6 982	8 200
Éléments non monétaires du résultat		589	378
Plus ou moins-values sur cession d'actifs		2	6
Capacité d'autofinancement d'exploitation		42 910	30 333
Variation des stocks et en-cours		(7 570)	(6 774)
Variation des créances clients et comptes rattachés		2 267	(7 660)
Variation des fournisseurs et autres passifs à court terme		2 706	26 234
Variation des autres créances et des dettes fiscales		4 571	(2 821)
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation		1 974	8 978
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		44 884	39 311
II - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEN	MENT		
Variation des immobilisations incorporelles	note 1	(1 624)	(2 668)
Variation des immobilisations corporelles	note 2	(2 947)	(2 636)
Variation des immobilisations financières	note 3	(22 902)	(197 783)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		(27 473)	(203 087)
III - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEM	1ENT		
Augmentations de capital en numéraire	note 8	669	2 855
Versements de dividendes		(13 588)	(7 820)
Accroissement des dettes long terme et court terme		-	140 102
Remboursement des dettes long terme et court terme	note 10	(20 319)	-
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		(33 238)	135 138
Variation de la trésorerie		(15 827)	(28 639)
Trésorerie au 1er janvier		71 285	99 924
Variation de la trésorerie		(15 827)	(28 639)
Incidence des variations de cours de change		-	-
Trésorerie au 31 décembre		55 457	71 285

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 23 février 2023 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 28 avril 2023.

REGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de l'exercice 2022 sont présentés conformément aux dispositions du Code de commerce, de la loi du 30 avril 1983, de son décret d'application du 29 novembre 1983 et du plan comptable 2014.

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

ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

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

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

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

Versement de dividende

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale des actionnaires du 28 avril 2023 de distribuer en 2023, au titre de l'exercice 2022, un dividende de 0,48 € par action.

La Société a versé un dividende de 0,36 € par action en 2022 au titre de l'exercice 2021.

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, diminué des amortissements cumulés et d'éventuelles

pertes de valeur. L'amortissement est comptabilisé en charges sur une base linéaire en fonction de la durée d'utilité estimée de l'actif incorporel.

Les valeurs comptables des actifs incorporels sont revues à chaque clôture afin d'identifier d'éventuelles pertes de valeur de chacun des actifs considérés.

Logiciels et développements internes

Ce poste comporte uniquement des logiciels utilisés à des fins internes.

Les logiciels courants de gestion acquis sont amortis linéairement sur trois ans.

Au-delà des coûts d'acquisition des licences des logiciels, la Société active également les coûts directement associés au développement et au paramétrage des logiciels comprenant les coûts salariaux du personnel ayant développé les logiciels et les prestations externes directement imputables.

Technologies, brevets et marques

La Société n'est pas dépendante de brevets ou licences qui ne lui appartiendraient pas.

Les brevets, les marques et les frais s'y rapportant sont amortis linéairement sur trois à dix ans à compter de la date de dépôt.

En matière de propriété industrielle, les brevets et autres droits de propriété industrielle détenus par la Société ne font pas, à l'heure actuelle, l'objet de concessions de droits d'exploitation à des tiers.

Les droits détenus par la Société, notamment dans le domaine des logiciels propres à son activité de concepteur et d'éditeur de logiciels, font l'obiet de concessions de droits d'utilisation à ses clients, dans le cadre de son activité commerciale.

La Société n'active aucune dépense générée en interne au titre des brevets et marques.

Autres

Les autres immobilisations incorporelles sont amorties linéairement sur deux à cinq ans.

IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, diminué des amortissements cumulés et d'éventuelles pertes de valeur.

Lorsqu'une immobilisation corporelle est constituée de composants significatifs ayant des durées d'utilité différentes, ces dernières sont analysées séparément. Ainsi, les dépenses relatives au remplacement ou renouvellement d'un composant d'immobilisation corporelle sont comptabilisées comme un actif distinct. La valeur comptable du composant remplacé est sortie de l'actif.

Les dépenses ultérieures relatives à une immobilisation corporelle sont capitalisées si elles augmentent les avantages économiques futurs de l'actif spécifique auquel elles se rapportent. Toutes les autres dépenses sont comptabilisées directement en charges dès qu'elles sont encourues.

Les amortissements sont calculés selon la méthode linéaire sur leur durée d'utilisation estimée :

- bâtiments et constructions gros œuvre : vingt à trente-cinq ans ;
- agencements et constructions second œuvre : quinze ans ;
- agencements et aménagements des constructions : cinq à dix ans ;
- agencements des terrains : cinq à dix ans ;
- installations techniques, matériel et outillage : quatre à dix ans ;
- matériel de bureau et informatique : trois à cinq ans ;
- mobilier de bureau : cinq à dix ans.

IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Ce poste comprend essentiellement les titres de participation et les créances rattachées aux investissements financiers dans les filiales consolidées (titres mis en équivalence) et dans les filiales non consolidées (titres et prêts).

Par dérogation à la règle générale, la Société applique le principe de la mise en équivalence dans ses comptes sociaux : les titres de participation dans les filiales consolidées sont inscrits au bilan en fonction de la quote-part des capitaux propres qu'ils représentent, déterminée d'après les règles de consolidation du Groupe.

Pour les autres titres et prêts, les provisions sont constituées sur la base d'une appréciation de la juste valeur de ces sociétés, fondée sur leur situation financière, leur rentabilité et leurs perspectives d'avenir.

ACTIONS DÉTENUES EN PROPRE

L'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du 29 avril 2022 a renouvelé le programme de rachat d'actions de la Société en vigueur autorisant le Conseil d'administration à intervenir sur ses propres actions. Cette autorisation a pour seul objet d'assurer l'animation du marché réalisée par un prestataire de services d'investissement intervenant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AFEI, ou toute autre charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers.

En vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations de l'action Lectra, la Société a confié à Natixis Oddo BHF, en septembre 2022, l'animation de son titre dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la réglementation et la pratique de marché admise par l'AMF. Ce contrat était précédemment confié à Exane BNP Paribas depuis mai 2012.

STOCKS ET EN-COURS

Les stocks de matières premières sont évalués au montant le plus faible entre le coût d'achat (y compris les frais accessoires) et la valeur nette de réalisation. Les produits finis et les en-cours de production sont évalués au montant le plus faible entre le prix de revient industriel standard (ajusté à la date de clôture en fonction de l'évolution des coûts réellement supportés) et la valeur nette de réalisation.

Le coût d'achat de matières premières et le prix de revient des en-cours de production et produits finis sont calculés selon la méthode du coût moyen pondéré.

La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

Aucun frais financier n'est incorporé au prix de revient.

Si la valeur nette probable de réalisation est inférieure à la valeur comptable, une dépréciation est constituée.

Les dépréciations relatives aux stocks de consommables et pièces sont calculées par comparaison entre la valeur comptable et la valeur nette probable de réalisation sur la base d'une analyse précise de la rotation et de l'obsolescence des articles en stock, prenant en considération la consommation globale des articles dans le cadre des activités de maintenance et de service après-vente ainsi que l'évolution des gammes de produits commercialisés.

CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

Les créances clients et comptes rattachés sont comptabilisés à leur valeur nominale.

Des dépréciations sont constituées sur la base d'une appréciation au cas par cas du risque de non-recouvrement des créances en fonction de leur ancienneté, du résultat des relances effectuées, des habitudes locales de règlement et des risques spécifiques à chaque pays.

Les ventes effectuées dans des pays à risque politique ou économique élevé sont, pour l'essentiel, garanties par des lettres de crédit ou des garanties bancaires.

PLACEMENTS MONÉTAIRES

Les placements monétaires sont constitués de comptes à terme et de comptes courants rémunérés ouverts dans les banques de la Société. Ces placements monétaires sont immédiatement disponibles et le montant équivalent en trésorerie est connu ou sujet à une incertitude négligeable.

PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Tous les risques connus à la date d'arrêté des comptes font l'objet d'un examen détaillé, et une provision est constituée si une obligation existe, si les coûts nécessaires pour éteindre cette obligation sont probables ou certains, et s'ils peuvent être évalués de façon fiable.

Les reprises de provisions utilisées conformément à leur objet sont déduites des charges correspondantes.

Provision pour garantie

La provision pour garantie couvre, sur la base des données historiques, les coûts probables à engager dans le cadre de la garantie accordée par la Société à ses clients lors de la vente d'équipements : coût de remplacement des pièces, frais liés aux déplacements des techniciens et coût de main-d'œuvre. Cette provision est constituée au moment de la comptabilisation de la vente, qui génère une obligation contractuelle de garantie.

Provisions pour avantages différés (dont indemnités de départ à la retraite)

Les indemnités de départ qui seront percues par les salariés en application de la convention collective font l'objet d'une provision qui correspond à la valeur actualisée de cet engagement selon les principes relatifs à la recommandation 2003-R01 du CNC. Suite à l'analyse de la décision de l'IFRIC 21 par l'ANC, la Société a opté pour la modification de la période de répartition des droits.

Les hypothèses actuarielles retenues incluent notamment un taux de progression des salaires, un taux d'actualisation (il correspond au taux de rendement moyen annuel des emprunts obligataires de première catégorie dont les échéances sont approximativement égales à celles des obligations de la Société), un taux de charges sociales moyen et un taux de rotation du personnel qui repose sur les données historiques constatées. La Société a opté pour

l'enregistrement intégral dans le compte de résultat des écarts actuariels.

La charge globale, tous éléments confondus, est comptabilisée en provision pour risques et charges (cf. note 9).

FOURNISSEURS

Les dettes fournisseurs correspondent aux obligations de payer les biens ou services acquis dans le cadre normal de l'activité de la Société. Elles sont classées en tant que dettes à court terme lorsque le paiement doit intervenir dans les douze mois ou en dettes à long terme lorsque l'échéance est supérieure à un an.

CRÉANCES ET DETTES EN DEVISES ÉTRANGÈRES

Les créances et dettes libellées en devises sont enregistrées en utilisant le cours de change moyen du mois et peuvent donner lieu à des opérations de couverture du risque de change.

Les dettes et créances en devises sont converties au cours de change en vigueur au 31 décembre.

L'écart de conversion résultant de cette réévaluation figure dans les rubriques « Comptes de régularisation actif » et « Comptes de régularisation passif » du bilan. Les gains et pertes latents de change sont compensés devise par devise lorsque les échéances sont comparables, et ajustés pour tenir compte des couvertures de change contractées par la Société. Si la position globale par devise expose la Société à un risque, une provision est constituée pour y faire face.

CHIFFRE D'AFFAIRES

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

Pour les logiciels, ces conditions sont généralement remplies lorsque le logiciel est installé sur l'ordinateur du client par clé USB ou par téléchargement.

Le chiffre d'affaires lié aux contrats d'évolution des logiciels et de services récurrents, facturé par avance, est pris en compte de manière étalée sur la durée des contrats.

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

Le chiffre d'affaires lié à la facturation des services ne faisant pas l'objet de contrats récurrents est reconnu lors de la réalisation de la prestation ou, le cas échéant, en fonction de son avancement.

SUBVENTIONS

Les subventions pour investissements sont enregistrées au compte de résultat en fonction

du rythme de consommation des avantages économiques attendus des biens correspondants.

Les subventions d'exploitation sont comptabilisées en produits constatés d'avance lors de leur encaissement et enregistrées dans le compte de résultat en déduction des charges auxquelles elles sont liées. Tel est le cas des subventions perçues dans le cadre du financement des projets de recherche et développement.

FRAIS DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT

La faisabilité technique des logiciels et équipements développés par la Société n'est généralement établie qu'à l'obtention d'un prototype ou aux retours d'expérience des sites pilotes, prémices à la commercialisation. De ce fait, les critères techniques et économiques rendant obligatoire la capitalisation des frais de développement au moment où ils surviennent ne sont pas remplis et ces derniers, ainsi que les frais de recherche, sont donc comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

INSTRUMENTS FINANCIERS

La Société utilise des instruments financiers pour couvrir son exposition aux risques de variation des cours de change.

Les profits et pertes sur les contrats de change à terme destinés à la couverture du risque de change sont constatés en résultat dans la même période que les opérations couvertes.

Notes sur le bilan

Société mère

NOTE 1 Immobilisations incorporelles

	Logiciels et	Technologies,		
2021	développements internes	brevets et marques	Autres	Total
Valeur brute au 1er janvier 2021	25 050	2 294	12 634	39 977
Acquisitions externes	194	51	-	245
Développements internes	2 423	-	-	2 423
Sorties	(5)	-	-	(5)
Valeur brute au 31 décembre 2021	27 661	2 345	12 634	42 640
Amortissements au 31 décembre 2021	(22 061)	(2 161)	(9 068)	(33 290)
Valeur nette au 31 décembre 2021	5 600	184	3 565	9 349

2022	Logiciels et développements internes	Technologies, brevets et marques	Autres	Total
Valeur brute au 1er janvier 2022	27 661	2 345	12 634	42 640
Acquisitions externes	41	217	-	258
Développements internes	1 365	-	-	1 365
Sorties	(63)	-	-	(63)
Valeur brute au 31 décembre 2022	29 006	2 562	12 634	44 200
Amortissements au 31 décembre 2022	(23 561)	(2 257)	(9 453)	(35 271)
Valeur nette au 31 décembre 2022	5 445	305	3 180	8 930

Les amortissements ont évolué comme suit :

2022	Logiciels et développements internes	Technologies, brevets et marques	Autres	Total
Amortissements au 1er janvier 2022	(22 061)	(2 161)	(9 068)	(33 290)
Dotations aux amortissements	(1 562)	(96)	(385)	(2 043)
Sorties	63	-	-	63
Amortissements au 31 décembre 2022	(23 561)	(2 257)	(9 453)	(35 271)

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 2021 et 2022 les licences de nouveaux logiciels de gestion ainsi que des licences supplémentaires de logiciels déjà en utilisation. Les investissements concernent les coûts d'acquisition de licences, de développement et de paramétrage de ces logiciels.

Une partie croissante des nouveaux logiciels de gestion utilisés par la Société l'est au travers de contrats de souscriptions et non au travers de l'acquisition de licences, ce qui a pour conséquence de diminuer les montants de nouvelles acquisitions de cette rubrique par rapport aux dernières années.

Les sorties d'immobilisations sont principalement liées à la mise au rebut de logiciels obsolètes.

Autres immobilisations incorporelles

En 2022 comme en 2021, la Société n'a pas fait d'acquisition d'autres immobilisations incorporelles.

L'essentiel du solde est constitué de la propriété intellectuelle précédemment détenue par Investronica, pour un montant de 6 788 milliers d'euros, par Kubix Lab Srl pour un montant de 3 077 milliers d'euros et d'un fonds commercial d'une société acquise en 2005, non amortissable, pour un montant de 1 256 milliers d'euros.

NOTE 2 Immobilisations corporelles

	Terrains et	Agencements et	Matériels	
2021	constructions	aménagements	et autres	Total
Valeur brute au 1er janvier 2021	9 862	18 145	24 946	52 952
Investissements	260	941	1 436	2 636
Mises au rebut/cessions	-	(17)	(1 367)	(1 384)
Valeur brute au 31 décembre 2021	10 122	19 068	25 014	54 204
Amortissements au 31 décembre 2021	(3 252)	(11 087)	(18 717)	(33 056)
Valeur nette au 31 décembre 2021	6 870	7 982	6 297	21 149

2022	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Valeur brute au 1er janvier 2022	10 122	19 068	25 014	54 204
Investissements	166	361	2 420	2 947
Mises au rebut/cessions	-	(750)	(542)	(1 292)
Transferts	166	(466)	300	-
Valeur brute au 31 décembre 2022	10 454	18 213	27 193	55 860
Amortissements au 31 décembre 2022	(3 492)	(11 500)	(20 205)	(35 197)
Valeur nette au 31 décembre 2022	6 963	6 713	6 987	20 662

Les amortissements ont évolué comme suit :

2022	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériels et autres	Total
Amortissements au 1er janvier 2022	(3 252)	(11 087)	(18 717)	(33 056)
Dotations aux amortissements	(240)	(1 163)	(2 028)	(3 432)
Mises au rebut/cessions	-	750	540	1 290
Amortissements au 31 décembre 2022	(3 492)	(11 500)	(20 205)	(35 197)

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 6 963 milliers d'euros au 31 décembre 2022.

Le site de Bordeaux-Cestas s'étend sur une superficie de 11,6 hectares et les bâtiments représentent une surface au sol de 33 466 m². Des investissements sont régulièrement réalisés sur ce site. Ces investissements correspondent principalement à l'extension et la réhabilitation de bâtiments pour un montant de 166 milliers d'euros en 2022 et 260 milliers d'euros en 2021.

Au 31 décembre 2022, les terrains, non amortissables, représentent une valeur brute totale de 665 milliers d'euros. Les constructions représentent une valeur brute totale de 9 789 milliers d'euros, amortie à hauteur de 3 492 milliers d'euros.

Agencements et aménagements

Les agencements et aménagements concernent le site industriel de Bordeaux-Cestas pour un montant brut de 18 213 milliers d'euros et un montant net de 6 713 milliers d'euros au 31 décembre 2022.

Des investissements d'agencements et d'aménagements ont été réalisés en 2022 (361 milliers d'euros) et en 2021 (941 milliers d'euros). En 2022 comme en 2021, ils correspondent principalement à l'extension et la réhabilitation de bâtiments.

Matériels et autres immobilisations corporelles

Les acquisitions de matériels et autres immobilisations corporelles réalisées en 2022 et 2021 concernent essentiellement du matériel informatique ainsi que des moules et outillages de production pour le site industriel de Bordeaux-Cestas.

NOTE 3 Immobilisations financières

2021	Titres mis en équivalence	Autres titres et prêts	Autres immobilisations financières	Total
Valeur brute au 1er janvier 2021	77 379	2 964	1 129	81 472
Augmentations	319 931	7	19 400	339 338
Réserves de réévaluation	72 129	-	-	72 129
Diminutions	-	-	(19 048)	(19 048)
Valeur brute au 31 décembre 2021	469 439	2 971	1 481	473 891
Provisions au 31 décembre 2021	-	(1 188)	-	(1 188)
Valeur nette au 31 décembre 2021	469 439	1 783	1 481	472 704

2022	Titres mis en équivalence	Autres titres et prêts	Autres immobilisations financières	Total
Valeur brute au 1er janvier 2022	469 439	2 971	1 481	473 891
Augmentations	3 152	6 088	38 556	47 796
Réserves de réévaluation	30 356	-	-	30 356
Diminutions	-	(1 438)	(23 367)	(24 805)
Valeur brute au 31 décembre 2022	502 947	7 622	16 668	527 237
Provisions au 31 décembre 2022	-	(1 069)	(2)	(1071)
Valeur nette au 31 décembre 2022	502 947	6 553	16 666	526 166

Titres mis en équivalence

Les réserves de réévaluation correspondent à la différence entre la valeur d'équivalence et le coût d'acquisition des titres mis en équivalence dans le cas où la valeur d'équivalence est supérieure au coût d'acquisition des titres, ce qui est le cas au 31 décembre 2022 comme en 2021. En 2022, l'accroissement des réserves de réévaluation provient de l'amélioration des situations nettes de certaines filiales.

Acquisition de Gemini

En septembre 2021, le Groupe a acquis 60 % du capital et des droits de vote de la société roumaine Gemini, pour un montant de 9 396 milliers d'euros. L'acquisition du solde aura lieu en deux temps en septembre 2024 et septembre 2026, et portera le total du prix d'acquisition à un montant compris entre 13 et 20 millions d'euros.

Acquisition de Neteven

En juillet 2021, le Groupe a acquis 80 % du capital et des droits de vote de la société française Neteven, pour un montant de 12 584 milliers d'euros. L'acquisition du solde aura lieu en juin 2025 pour un montant compris entre 0,6 et 0,9 fois le chiffre d'affaires récurrent 2024.

Acquisition de Gerber

Le 1er juin 2021, Lectra a finalisé l'acquisition de toutes les actions de Gerber pour un montant de 173 914 milliers d'euros (après finalisation de la détermination du prix de la transaction) - financés par un emprunt de 140 millions d'euros et par la trésorerie du Groupe - auxquels s'ajoutent cinq millions de nouvelles actions Lectra émises au bénéfice de AIPCF VI LG Funding LP, actionnaire unique de Gerber.

Acquisition de Retviews

En juillet 2019, le Groupe a acquis la société belge Retviews SA et sa filiale roumaine Retviews Bucharest SRL. L'acquisition portait à cette date sur 70 % du capital et des droits de vote de Retviews, pour un montant de 8,0 millions d'euros.

Comme initialement prévu. Lectra a acquis en juillet 2020 10 % additionnels du capital et des droits de vote de Retviews, pour un montant de 1 045 milliers d'euros : 875 milliers d'euros versés en juillet 2020 et le solde en janvier 2021. De même, en juillet 2021, Lectra a de nouveau acquis 10 % additionnels, pour un montant de 1 495 milliers d'euros (1 196 milliers d'euros versés en juillet 2021 et le solde en janvier 2022). Enfin, en juillet 2022, Lectra a acquis les 10 % restants du capital et des droits de vote, pour un montant de 1 415 milliers d'euros.

Autres titres et prêts

En 2022, l'augmentation de cette rubrique correspond principalement au prêt consenti par la Société à sa filiale Lectra Turquie pour un montant de 4 562 milliers d'euros. Le 1er juin 2022, Lectra a opéré un rapprochement entre sa filiale Lectra Turquie et Glengo Teknoloji (« Glengo »), distributeur exclusif des solutions Gerber en Turquie, qui est devenue Glengo Lectra Teknoloji.

AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Acquisition de TextileGenesis

En décembre 2022, la Société s'est engagée à acquérir, en 2023, 51 % du capital et des droits de vote de la société néerlandaise TextileGenesis. Un montant de 15,2 millions d'euros a été constaté en dépôt de garantie. L'acquisition du capital et des droits de vote restants est prévue en deux temps, en 2026 et en 2028, pour un montant calculé à partir d'un multiple du chiffre d'affaires récurrent de 2025 et 2027.

Actions détenues en propre

Les actions détenues en propre constituent l'essentiel de cette rubrique. La Société détenait, au 31 décembre 2022, 29 909 actions, soit 0,08 % du capital dans le cadre du contrat de liquidité (0,02 % au 31 décembre 2021), pour un montant total de 1 037 milliers d'euros (271 milliers d'euros au 31 décembre 2021), soit un prix de revient moyen de 34,67 € par action.

Les mouvements sur les actions détenues en propre sont détaillés ci-dessous :

	2022			2021		
	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) Contrat de liquidité	7 035	271	38,51	13 997	343	24,50
Achats (au cours d'achat)	334 278	12 064	36,09	295 169	9 486	32,14
Ventes (au cours de réalisation)	(311 404)	(11 329)	36,38	(302 131)	(9 914)	32,81
Flux net de l'exercice	22 874	735		(6 962)	(428)	
Plus-values (moins-values) de cession		31			356	
Actions détenues en propre au 31 décembre (valeur historique)	29 909	1 037	34,67	7 035	271	38,51

Les moyens mis à disposition du contrat de liquidité comportaient également la somme de 461 milliers d'euros au 31 décembre 2022.

La Société ne détient aucune action en propre en dehors du contrat de liquidité.

NOTE 4 Stocks et en-cours

	2022	2021
Stocks de matières premières	28 227	22 117
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	12 148	12 003
Valeur brute	40 375	34 120
Stocks de matières premières	(5 184)	(5 191)
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	(3 375)	(3 516)
Dépréciations	(8 559)	(8 707)
Stocks de matières premières	23 043	16 926
Produits finis et travaux en cours ⁽¹⁾	8 773	8 487
Valeur nette	31 817	25 413

⁽¹⁾ Y compris matériels de démonstration et d'occasion.

En 2022, 1 315 milliers d'euros de stocks dépréciés à 100 % ont été mis au rebut (638 milliers d'euros en 2021), diminuant de ce fait la valeur brute et les dépréciations de ce même montant.

NOTE 5 Clients et comptes rattachés

	2022	2021
Clients et comptes rattachés Groupe	12 589	19 843
Provisions pour dépréciation Groupe	-	-
Clients et comptes rattachés Groupe, nets	12 589	19 843
Clients et comptes rattachés hors Groupe	23 389	18 545
Provisions pour dépréciation hors Groupe	(296)	(402)
Clients et comptes rattachés hors Groupe, nets	23 093	18 142
Total clients et comptes rattachés, brut	35 978	38 388
Provisions pour dépréciation	(296)	(402)
Total clients et comptes rattachés, net	35 682	37 986

Les comptes clients au 31 décembre 2022 intègrent 15 008 milliers d'euros hors taxes de contrats récurrents, autres prestations et équipements facturés d'avance, relatifs à l'exercice 2023 (12 436 milliers d'euros hors taxes au 31 décembre 2021, relatifs à l'exercice 2022). La contrepartie est enregistrée dans les comptes de régularisation passif (cf. note 12). La Société ne détient aucune créance clients dont l'échéance serait à plus d'un an.

NOTE 6 Autres créances

	À moins d'un an	De un à cinq ans	Total
Avances accordées au personnel	128	-	128
Crédit d'impôt recherche	8 427	13 814	22 241
TVA	482	-	482
Autres créances diverses	103	-	103
Total	9 140	13 814	22 954

Crédit d'impôt recherche

Le crédit d'impôt recherche lorsqu'il ne peut être imputé sur l'impôt sur les sociétés, fait l'objet d'une créance sur le Trésor public français qui, si elle n'est pas utilisée au cours des trois années suivantes, est remboursée à la Société au cours de la quatrième année.

Le crédit d'impôt recherche (6 939 milliers d'euros) relatif à l'exercice 2022 a été comptabilisé mais non encaissé.

Ainsi, au 31 décembre 2022, Lectra SA détient une créance de 22 241 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 2022 (O euro puisque la créance de crédit d'impôt recherche a été imputée intégralement sur l'impôt sur les sociétés de cette année), pour 2021 (5 967 milliers d'euros), pour 2020 (7 847 milliers d'euros), pour 2019 (3 388 milliers d'euros) et pour 2018 (5 039 milliers d'euros).

La Société a par ailleurs comptabilisé une provision pour risque de 2 000 milliers d'euros relative à une proposition de rectification par l'administration fiscale des crédits d'impôt recherche 2018 et 2019.

Compte tenu de ses estimations des montants de ces crédits d'impôt et de l'impôt sur les sociétés pour les trois prochains exercices, la Société n'anticipe pas de décaissement au titre de l'impôt sur les sociétés sur leguel sera intégralement imputé le crédit d'impôt recherche de chaque exercice. Elle devrait ainsi percevoir le remboursement du solde des crédits d'impôt non imputés comme suit : 2023 (crédit d'impôt 2018 et 2019), 2024 (crédit d'impôt 2020), 2025 (crédit d'impôt 2021). Cette situation perdurera tant que le montant des crédits d'impôt annuels sera supérieur à celui de l'impôt sur les sociétés à payer.

Si le montant de l'impôt sur les sociétés devait devenir supérieur à celui des crédits d'impôt de l'année, la Société continuerait à ne pas décaisser le montant de l'impôt jusqu'à l'imputation de la totalité de la créance correspondante. Puis, elle compenserait chaque année l'intégralité de ces crédits d'impôt sur l'impôt à payer de la même année et devrait décaisser le solde.

Autres créances fiscales

Au 31 décembre 2022, les autres créances à caractère fiscal comprennent essentiellement la TVA récupérable pour un montant de 482 milliers d'euros (1 335 milliers d'euros au 31 décembre 2021).

NOTE 7 Comptes de régularisation actif

	2022	2021
Frais de loyers et d'assurance	699	752
Frais de location de matériel informatique	3 417	3 073
Autres charges constatées d'avance	976	1 195
Écarts de conversion actif	2 395	2 118
Total	7 488	7 138

NOTE 8 Capitaux propres

	2022	2021
Capitaux propres au 1er janvier	409 973	197 655
Mouvements capital et primes d'émission	669	125 355
Mouvements réserves de réévaluation	30 356	72 129
Mouvements report à nouveau ⁽¹⁾	-	904
Distributions de dividendes	(13 588)	(7 820)
Résultat net de l'exercice	35 336	21 750
Capitaux propres au 31 décembre	462 746	409 973

⁽¹⁾ Il s'agit de l'ajustement lié à la décision IFRIC 21 par l'ANC consistant à diminuer l'engagement de départ à la retraite à l'ouverture de l'exercice 2021.

Note 8.1 Capital social, primes d'émission et de fusion

Le capital social au 31 décembre 2022 est de 37 788 949 €, divisé en 37 788 949 actions d'une valeur nominale de 1,00 € (il était de 37 742 959 € divisé en 37 742 959 actions d'une valeur nominale de 1,00 €, au 31 décembre 2021).

Au 1er janvier 2022, le capital a été augmenté de 45 990 actions du fait de la levée d'options de souscription d'actions, soit une augmentation de 45 990 € du capital social, assortie d'une prime d'émission totale de 623 254 € (émission de 231 308 actions en 2021, outre les 5 millions d'actions nouvelles émises dans le cadre de l'acquisition de Gerber).

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 2022 et 2021.

Note 8.1.1 Capital social

	2	022	20	21
	Nombre d'actions	Capital social (en euros)	Nombre d'actions	Capital social (en euros)
Capital social au 1er janvier	37 742 959	37 742 959	32 511 651	32 511 651
Exercice d'options de souscription d'actions	45 990	45 990	231 308	231 308
Augmentation de capital par émission de nouvelles actions	-	-	5 000 000	5 000 000
Capital social au 31 décembre	37 788 949	37 788 949	37 742 959	37 742 959

Les actions composant le capital social sont entièrement libérées.

Note 8.1.2 Primes d'émission et de fusion

	2022	2021
Primes d'émission et de fusion au 1 ^{er} janvier	139 511	19 387
Exercice d'options de souscription d'actions	623	2 797
Augmentation de capital par émission de nouvelles actions	-	117 327
Primes d'émission et de fusion au 31 décembre	140 134	139 511

Note 8.2 Droits de vote

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel au capital qu'elles représentent.

Toutefois, un droit de vote double existait, selon certaines conditions, jusqu'au 3 mai 2001.

L'Assemblée générale extraordinaire du 3 mai 2001 avait décidé que les actions dont l'inscription sous la forme nominative a été demandée postérieurement au 15 mai 2001, ainsi que les actions acquises après cette date, ne peuvent plus bénéficier du droit de vote double (sauf cas particuliers visés dans la résolution correspondante adoptée par ladite Assemblée générale extraordinaire).

Par ailleurs, Daniel Harari, désormais Président-Directeur général, avait procédé à l'époque, à son initiative, à l'annulation des droits de vote double qui étaient attachés à ses actions.

L'Assemblée générale extraordinaire du 26 septembre 2014, suivant les recommandations du Conseil d'administration, avait maintenu le principe d'une action égale une voix, en dérogeant à la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 (« Loi Florange ») qui dispose que le droit de vote double pour les actions inscrites au nominatif depuis au moins deux ans au nom du même actionnaire est de droit dans les sociétés cotées, et modifié en conséquence les statuts de la Société.

De ce fait, au 31 décembre 2022, 37 585 800 actions sont assorties d'un droit de vote simple et seules 203 149 actions (soit 0,5 % du capital) bénéficient d'un droit de vote double. Aucune autre action n'est susceptible de bénéficier à terme du droit de vote double.

Le nombre total de droits de vote au 31 décembre 2022 est en principe de 37 992 098 ; il est réduit à 37 962 189 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 statuaires

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 2022, 318 salariés sont bénéficiaires de 1 079 900 options et 6 anciens salariés détiennent toujours 118 930 options, soit au total, 324 bénéficiaires (respectivement 284, 7 et 291 au 31 décembre 2021).

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 38 987 779 et se décompose comme suit :

- capital social: 37 788 949 actions;
- options de souscription d'actions : 1 198 830 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 2022 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 2022, il en résulterait une augmentation totale du capital de 1 198 830 €, assortie d'une prime d'émission totale de 26 677 195 €.

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

Les plans d'options annuels sont attribués par le Conseil d'administration au moins 20 jours de Bourse après la mise en paiement du dividende voté par l'Assemblée générale annuelle, ou 30 à 45 jours calendaires après l'Assemblée en cas d'absence de dividende, soit aux environs du 10 juin.

Le prix de souscription des actions est fixé le jour de l'attribution des options et ne peut en aucun cas être inférieur à la moyenne des premiers cours de l'action cotés aux 20 séances de Bourse précédant le jour de l'attribution des options par le Conseil d'administration.

Note 8.4.1 Options en vigueur : attributions, exercices et annulations de la période

		2022)21
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)
Options en vigueur au 1er janvier	1 102 470	20,50	1 187 679	16,61
Options attribuées au cours de l'exercice	184 990	38,50	208 441	33,50
Options exercées au cours de l'exercice	(45 990)	14,55	(231 308)	13,09
Options devenues caduques et/ou annulées au cours de l'exercice	(42 640)	27,57	(62 342)	17,39
Options en vigueur au 31 décembre	1 198 830	23,25	1 102 470	20,50
- dont options exerçables	218 517	16,92	199 561	15,88
 dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir 	980 313	24,66	902 909	21,52

Pour les plans attribués depuis 2016, le droit d'exercice des options sera définitivement acquis, en une seule fois, au terme de la période de quatre ans allant du 1er janvier de l'année d'attribution au 31 décembre de la quatrième année.

Pour les plans antérieurs au 1er janvier 2016 et encore en vigueur au 31 décembre 2022, l'intégralité des options ont vu leur droit d'exercice acquis et sont donc exerçables.

Note 8.4.2 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2022 par catégorie de bénéficiaires

	2022						
	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options	En %	Dont options exerçables	Dont options dont le droit d'exercice reste à acquérir		
Direction du Groupe ⁽¹⁾	14	395 691	33 %	47 772	347 919		
Équipe de management du Groupe	18	145 210	12 %	14 968	130 242		
Autres salariés	286	538 999	45 %	36 847	502 152		
Personnes ayant quitté la Société et ayant toujours des options exerçables	6	118 930	10 %	118 930	-		
Total	324	1 198 830	100 %	218 517	980 313		

⁽¹⁾ Les seuls bénéficiaires sont les membres du Comité exécutif, hormis Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général, qui ne détient

Note 8.4.3 Répartition des options en vigueur au 31 décembre 2022 par échéance et prix d'exercice

Datas diattributions	Datas d'áchánnas	Namalara	Prix d'exercice
Dates d'attributions	Dates d'échéances	Nombre	(en euros)
12 juin 2015	12 juin 2023	13 768	13,75
9 juin 2016	9 juin 2024	75 172	14,50
8 juin 2017	8 juin 2025	2 308	28,25
12 juin 2018	12 juin 2026	4 305	22,25
12 juin 2019	12 juin 2027	9 799	22,50
9 juin 2020	9 juin 2028	727 944	18,00
8 juin 2021	8 juin 2029	192 159	33,50
8 juin 2022	8 juin 2030	173 375	38,50
Total		1 198 830	23,25

La ventilation par échéance d'exercice des 118 930 options détenues par des personnes ayant quitté le Groupe est la suivante : 5 765 options en 2024 et 113 165 options en 2025.

Note 8.4.4 Répartition des droits d'exercice restant à acquérir postérieurement au 31 décembre 2022 par les bénéficiaires d'options

Année	Nombre
2023	614 779
2024	192 159
2025	173 375
Total	980 313

Note 8.4.5 Inexistence de plans d'options en faveur du dirigeant mandataire social

Aucune option n'a été consentie à Daniel Harari, Président-Directeur général, qui, disposant de plus de 10 % du capital depuis 2000, n'a pas droit, depuis cette date, à de nouveaux plans d'options dans le cadre de la législation française en vigueur et n'est bénéficiaire d'aucune option.

Note 8.4.6 Options attribuées en 2022

Le Conseil d'administration du 8 juin 2022 a attribué, au titre du plan d'options 2022, un maximum de 184 990 options de souscription d'actions à 192 bénéficiaires, au prix d'exercice de 38,50 € par option, se décomposant ainsi :

- un nombre maximal de 84 215 options à 15 membres du Comité exécutif, dont l'acquisition du droit d'exercice est liée à la présence au 31 décembre 2025 et aux performances de la période 2022-2024 pour la totalité des options attribuées ;
- 25 878 options à 12 managers les plus seniors, dont l'acquisition du droit d'exercice est liée à la seule présence au 31 décembre 2025 pour la moitié des options attribuées et à la présence et aux performances 2022 pour l'autre moitié des options attribuées ; et
- 74 897 options à 165 autres managers et contributeurs individuels, dont l'acquisition du droit d'exercice est uniquement liée à la présence au 31 décembre 2025.

Le nombre définitif d'options au 31 décembre 2022 est ensuite calculé en fonction du pourcentage réel d'atteinte des objectifs fixés pour 2022, pour les options liées à la performance de leurs bénéficiaires. Il tient également compte des départs entre la date d'attribution et la fin de l'année 2022.

À la date du présent rapport, les calculs des performances réelles 2022, sur la base des comptes consolidés du Groupe, ont été réalisés pour la totalité des bénéficiaires managers les plus seniors et 3 197 options ont été annulées sur les 25 878 options qui leur avaient été initialement attribuées. Les calculs des performances des membres du Comité exécutif pour la période 2022-2024 et l'annulation des options non acquises du fait de la non-réalisation des objectifs 2022-2024 seront réalisées en 2025.

Par ailleurs, 8 418 options attribuées en 2022 sont devenues caduques, en raison du départ de cinq bénéficiaires.

De ce fait, au 31 décembre 2022, le nombre total d'options de souscription d'actions initialement attribuées (184 990 options à 192 bénéficiaires) a été ramené à 173 375, et le nombre de bénéficiaires à 187.

Les dix salariés du Groupe attributaires du nombre d'options le plus élevé au cours de l'exercice 2022 totalisent 71 642 options.

L'intégralité de ces options est au bénéfice de salariés du Groupe. Le seul dirigeant mandataire social exécutif, Daniel Harari, n'est bénéficiaire d'aucune option depuis 2000.

Les options ont une durée de validité de huit années à compter de leur date d'attribution.

Le droit d'exercice de ces options par leurs bénéficiaires est définitivement acquis au terme de la période s'achevant le 31 décembre 2025 (le bénéficiaire devant toujours être lié à la Société ou à l'une de ses sociétés affiliées par un contrat de travail ou un mandat social à cette date). En cas de départ d'un bénéficiaire avant cette date, la totalité des options qui lui ont été attribuées deviendrait caduque.

Par exception, le droit d'exercice sera maintenu, en cas de décès ou du départ à la retraite du bénéficiaire à l'âge légal d'ouverture des droits à une pension de retraite en vigueur dans son pays. Si le décès ou le départ à la retraite intervient entre le 1er janvier de l'année suivant l'attribution et le terme de la période d'acquisition du droit d'exercice de quatre ans (soit pour les Plans 16a, 16b et 16c, entre le 1er janvier 2022 et le 31 décembre 2025), le droit d'exercice sera maintenu en totalité.

Par ailleurs, 31 025 options attribuées antérieurement à 2022 sont devenues caduques en raison du départ ou de l'absence d'exercice par leurs bénéficiaires.

Note 8.4.7 Options exercées en 2022

45 990 options des différents plans d'options en vigueur au 31 décembre 2021 ont été exercées en 2022.

	2022		
Date d'attribution du plan d'options	Nombre d'options exercées	Prix de souscription par action (en euros)	
16 juin 2014	13 436	8,50	
12 juin 2015	7 612	13,75	
9 juin 2016	13 495	14,50	
8 juin 2017	0	28,25	
12 juin 2018	11 447	22,25	
Total	45 990	14,55	

NOTE 9 Provisions pour risques et charges

Total	10 858	4 887	(2 187)	(1 689)	11 869
Autres provisions pour risques	-	2 000	-	-	2 000
Provision pour risques sociaux	709	186	(293)	(70)	532
Provision pour indemnités de départ à la retraite	8 092	546	(426)	(1619)	6 593
Provision pour garantie et risques techniques	779	1 361	(1 381)	-	759
Provision pour perte de change	1 278	794	(87)	-	1 985
	1 ^{er} janvier 2022	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	31 décembre 2022
	Au				Au

Note 9.1 Provisions pour perte 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 2022 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 3,80 % ;
- un taux de rotation des effectifs retenu pour les salariés de moins de 50 ans de 6,28 % pour les salariés non-cadres et de 12,37 % pour les salariés cadres. Il est de 0 % au-delà de 50 ans.
- un taux de charges sociales moyen de 46,5 % pour les salariés cadres et 46,0 % pour les salariés non-cadres.

NOTE 10 Emprunts et dettes financières

Note 10.1 Trésorerie nette / Endettement net

	2022	2021
Trésorerie disponible	43 457	51 285
Équivalents de trésorerie	12 000	20 000
Emprunts et dettes financières	(119 784)	(140 102)
Endettement net / Trésorerie nette	(64 326)	(68 818)

Jusqu'au 31 mai 2021, la Société n'avait pas d'emprunt ni de dette financière. Elle a ensuite souscrit le 1er juin 2021 un emprunt de 140 millions d'euros auprès de trois banques.

L'essentiel de la trésorerie est placé sur des comptes à vue et à terme rémunérés.

Note 10.2 Emprunts et dettes financières par nature et par échéance

L'emprunt souscrit par la Société le 1er juin 2021, à échéance cinq ans, est remboursable par quatre tranches annuelles de 15 % et 40 % in fine. Il porte intérêt au taux Euribor 3 mois ou 6 mois (avec un plancher à 0 %) auquel s'ajoute une marge dépendant d'un ratio de levier, et fixée 85 points de base pour la première année et à 75 points de base pour la deuxième année.

Une première tranche de 21,0 millions d'euros a été remboursée le 1er juin 2022.

Au 31 décembre 2022, l'échéancier de l'emprunt se décompose comme suit :

	2022	2021
Court terme - à moins d'un an	(21 784)	(21 102)
Long terme - à plus d'un an, et moins de cinq ans	(98 000)	(119 000)
Total	(119 784)	(140 102)

Covenant

La Société s'était engagée, pendant toute la durée de l'emprunt bancaire, à respecter le 31 décembre de chaque année un unique ratio, entre l'endettement financier net et l'EBITDA courant du Groupe (leverage ratio). Aux 31 décembre 2021 et 2022, ce ratio a été respecté.

NOTE 11 Fournisseurs et autres dettes court terme

	2022	2021
Dettes fournisseurs	18 540	16 540
Dettes fournisseurs (factures non parvenues)	12 867	12 953
Acomptes clients	10 981	11 799
Compte courant inter-compagnie / convention trésorerie	37 417	32 927
Dettes sociales	17 452	20 332
Total	97 257	94 551

NOTE 12 Compte de régularisation passif

	2022	2021
Contrats récurrents facturés d'avance	13 588	11 550
Autres revenus différés ⁽¹⁾	1 420	885
Écarts de conversion passif	1 039	2 065
Total	16 047	14 501

(1) Les autres revenus différés correspondent principalement à des prestations facturées mais non réalisées à la clôture de l'exercice.

La contrepartie des montants relatifs aux contrats récurrents facturés d'avance et aux autres revenus différés non encore encaissés figure (TTC) dans le poste « Clients et comptes rattachés » de l'actif du bilan (cf. note 5).

Les contrats récurrents sont généralement payables le premier jour de la période qu'ils couvrent. Afin d'en optimiser l'encaissement, la Société s'efforce d'en facturer le plus grand nombre d'avance.

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 :

	2022	2021
France	20 593	18 582
Export Groupe	130 261	115 022
Export hors Groupe	80 736	59 202
Total	231 590	192 805

NOTE 14 Autres produits d'exploitation

	2022	2021
Subvention d'exploitation	30	16
Transfert de charges d'exploitation	652	599
Autres produits de gestion courante	2 438	4 468
Production immobilisée	610	1 316
Total	3 730	6 398

En 2022 comme en 2021, la Société a bénéficié d'une subvention de la région destinée à la formation.

La rubrique « Transfert de charges d'exploitation » est principalement constituée du montant des frais informatiques qui sont refacturés par la Société à l'ensemble de ses filiales.

En 2022, la Société a constaté un produit net de 495 milliers d'euros relatif aux ajustements de prix de transfert (un produit net de 3 284 milliers d'euros en 2021).

En 2022, comme en 2021, la rubrique « Production immobilisée » comprend notamment les coûts directement attribuables au développement et au paramétrage des logiciels de gestion de la Société.

NOTE 15 Charges de personnel

	2022	2021
Charges de personnel fixes	(68 763)	(67 976)
Charges de personnel variables ⁽¹⁾	(2 782)	(11 814)
Total	(71 545)	(79 789)

(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

	2022	2021
Ouvriers	27	27
Employés	77	80
Techniciens	118	112
Agents de maîtrise	4	5
Cadres	678	661
Total	904	885

Note 15.2 Effectif économique au 31 décembre

	2022	2021
Effectif économique (équivalent temps plein)	885	883

Note 15.3 Participation et intéressement des salariés

Participation

L'avenant à l'accord de participation d'octobre 1984 applicable aux salariés de la Société exclusivement, signé en octobre 2000, prévoit qu'une partie de la réserve spéciale de participation dégagée annuellement puisse être placée en valeurs mobilières sur un plan d'épargne d'entreprise. Ainsi, six types de fonds, dont un composé uniquement d'actions de la Société, sont accessibles suivant le choix personnel des bénéficiaires.

Une participation de 2 340 milliers d'euros sera versée en 2023 au titre de l'exercice 2022 (aucune participation versée en 2022 au titre de l'exercice 2021).

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 2020, couvre la période 2020 - 2022.

Aucune prime d'intéressement ne sera versée en 2023 au titre de l'exercice 2022. Un montant de 5 064 milliers d'euros avait été versé en 2022 au titre de 2021. Ainsi, le total de la participation et de l'intéressement a représenté 2 340 milliers d'euros au titre de l'exercice 2022 (5 064 milliers d'euros au titre de 2021).

Note 15.4 Rémunération des dirigeants

À la suite de l'intégration de Gerber le 1er juin 2021, l'équipe dirigeante du Goupe a été élargie pour intégrer certains des membres dirigeants de Gerber et compte, au 31 décembre 2022, 15 membres.

Les frais de personnel concernant l'équipe dirigeante du Groupe, comptabilisés en 2022, s'élèvent à 5 776 milliers d'euros (8 018 milliers d'euros en 2021) et se décomposent comme suit :

	2022	2021
Rémunération fixe	3 590	3 518
Rémunération variable	1 224	2 832
Autres avantages court terme	364	305
Avantages postérieurs à l'emploi ⁽¹⁾	20	27
Autres avantages long terme	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	100	1 040
Attribution d'options de souscription d'actions ⁽¹⁾	478	296
Frais de personnel concernant l'équipe dirigeante du Groupe	5 776	8 018

⁽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 28 avril 2023, il sera attribué aux membres du Conseil d'administration, au titre de l'exercice 2022, une rémunération d'un montant global de 431 milliers d'euros, (241 milliers d'euros en 2021).

Les administrateurs non dirigeants encore en poste au 31 décembre 2022 ne perçoivent aucune autre forme de rémunération.

Note 15.6 Cotisations aux régimes des retraites

Les cotisations aux régimes de retraite obligatoires ou contractuels sont prises en charge dans le compte de résultat au cours de la période à laquelle elles se rapportent.

Note 15.7 Informations relatives aux droits à la formation individuelle

Au 1er janvier 2015, un nouveau moyen d'accès à la formation, le compte personnel de formation (CPF) remplaçait le droit individuel à la formation (DIF). Les salariés pouvaient transférer, jusqu'au 30 juin 2021, le solde d'heures acquises dans le cadre du DIF dans le CPF.

Le volume d'heures cumulées correspondant au DIF acquis au 31 décembre 2014 était de 70 705 heures, dont 70 116 heures qui n'avaient pas encore donné lieu à demande.

NOTE 16 Autres charges d'exploitation

	2022	2021
Autres charges d'exploitation fixes	(29 375)	(29 174)
Autres charges d'exploitation variables	(18 844)	(11 938)
Total	(48 219)	(41 112)

L'augmentation des charges d'exploitation s'explique principalement par l'évolution de l'activité.

NOTE 17 Dotations aux amortissements et aux provisions

	2022	2021
Dotations aux amortissements		
- immobilisations incorporelles	(2 043)	(3 502)
- immobilisations corporelles	(3 432)	(3 491)
Dotations aux provisions d'exploitation	(4 275)	(2 658)
Total	(9 750)	(9 652)

NOTE 18 Résultat financier

	2022	2021
Produits financiers	137	31
Charges financières	(1512)	(712)
Opérations financières Groupe	2 689	5 846
(Dépréciation) / reprise de provisions des titres et prêts ⁽¹⁾	119	94
Résultat de change	87	7
Total	1 520	5 266

(1) Il s'agit essentiellement des mouvements de provisions sur les titres mis en équivalence et sur les autres titres de participation.

En 2022, les charges financières comprennent un montant de 1 475 milliers d'euros d'intérêts (707 milliers d'euros en 2021 relatifs à l'emprunt bancaire de 140 millions d'euros (cf. note 10.2).

La Société a perçu en 2022 des dividendes distribués par certaines de ses filiales pour un montant de 3 302 milliers d'euros (5 887 milliers d'euros en 2021).

Au 31 décembre 2022, la Société ne détient aucune option de change, comme au 31 décembre 2021.

NOTE 19 Produits et charges exceptionnelles

En 2022, la Société a constaté en résultat exceptionnel un gain de 23 milliers d'euros correspondant principalement à des plus-values réalisées sur cessions d'actions détenues en propre (357 milliers d'euros en 2021).

NOTE 20 Impôts sur les sociétés

Au 31 décembre 2022, comme au 31 décembre 2021, la Société dégage un résultat fiscal bénéficiaire.

Au 31 décembre 2022, la charge d'impôt nette de 2 865 milliers d'euros, provient principalement du montant de l'impôt sur les sociétés constaté au titre de 2022, pour un montant de 9 146 milliers d'euros sur lequel la Société impute le crédit d'impôt recherche de l'année qui s'élève à 6 939 milliers d'euros.

Au 31 décembre 2021, le produit net d'impôt de 5 411 milliers d'euros, provenait principalement du crédit d'impôt recherche de l'exercice, qui s'élevait à 8 256 milliers d'euros, dont était déduit le montant de l'impôt sur les sociétés constaté au titre de 2021, soit 2 246 milliers d'euros.

La différence correspond en 2022 et 2021 à des retenues à la source relatives à certaines redevances logiciels et à des dégrèvements d'impôts.

Informations complémentaires

Société mère

NOTE 21 Engagements donnés et reçus

Note 21.1 Engagements donnés (hors instruments financiers)

Paiements dus par période

Obligations contractuelles	À moins de un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	Total
Contrats de location simple : bureaux	1 207	3 102	-	4 309
Contrats de location simple : autres ⁽¹⁾	5 174	1 605	-	6 779
Total contrats de location simple	6 381	4 707	-	11 088
Autres garanties : cautions ⁽²⁾	1 711	340	1 955	4 006

⁽¹⁾ Ces contrats incluent essentiellement des contrats d'abonnement de logiciels utilisés dans le système d'information du Groupe, contrats de services divers et contrats de location de matériel informatique et de bureau.

Les engagements envers les salariés du Groupe et les mandataires sociaux en matière d'options de souscription d'actions font l'objet d'une information détaillée dans la note 8.4.

Par ailleurs, les informations relatives aux droits à la formation individuelle sont données dans la note 15.7.

Note 21.2 Engagements reçus

La Société n'a disposé d'aucune ligne de crédit de trésorerie au cours de l'année 2022.

⁽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.

Note 21.3 Instruments financiers de couverture du risque de change

La Société a essentiellement utilisé en 2022 et 2021 des ventes et des achats à terme des principales devises dans lesquelles elle opère pour couvrir ses positions bilancielles en devises à chaque fin de mois pour les entités historiques de Lectra. Depuis juillet 2022, elle couvre également les positions bilancielles réciproques entre les entités historiques de Gerber.

Les opérations à terme contractées par la Société sur la base des positions significatives en devises aux bilans des 31 décembre 2022 et 2021 se décomposent comme suit (couverture contre euro, sauf précision contraire) :

		2022	2			2022	L	
	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	(15 675)	(14 725)	(32)	6 janvier 2023	(9 061)	(8 000)	4	6 janvier 2022
USD / CNH	8 725	8 180	5	6 janvier 2023	-	-	-	-
CNH	39 310	5 286	(40)	6 janvier 2023	62 001	8 608	(26)	6 janvier 2022
CNY	-	-	-	-	-	-	-	-
GBP	(1543)	(1 745)	(5)	6 janvier 2023	(1671)	(1 989)	5	6 janvier 2022
GBP / CNH	(341)	(384)	(13)	6 janvier 2023		-	-	-
HKD	(493)	(59)	0	6 janvier 2023	1 371	155	(2)	6 janvier 2022
JPY	(256 030)	(1 797)	23	6 janvier 2023	(274 828)	(2 108)	(6)	6 janvier 2022
Autres devises	na	(2 955)	(5)	5 et 6 janvier 2023	na	(2 153)	(22)	6 et 7 janvier 2022
Total		(8 199)	(66)			(5 487)	(46)	

- (1) Pour chaque devise, solde net des ventes et (achats) à terme contre euros.
- (2) La contre-valeur des contrats à terme est calculée en multipliant les montant couverts en devises par le cours de clôture.
- (3) L'écart de valeur correspond à l'écart entre la contre-valeur historique et la contre-valeur au cours de clôture des contrats à terme.

Note 21.4 Instruments financiers de couverture du risque de taux

L'exposition de la Société aux variations de taux d'intérêt est essentiellement l'exposition à un risque de flux de trésorerie lié à l'emprunt à taux variable.

La Société n'a en effet pas couvert, au 31 décembre 2021 et 2022, par aucun instrument, l'emprunt de 140 millions (initialement) d'euros souscrit le 1er juin 2021.

L'objectif de la Société est de réduire son coût de financement en limitant l'impact des variations de taux d'intérêt sur son compte de résultat : ces taux sont donc suivis régulièrement, et la Société utilisera au besoin des instruments financiers propres au marché des taux (swaps de taux d'intérêt, options...).

Note 21.5 Autres engagements financiers

En 2019, dans le cadre de l'acquisition de 70 % du capital et des droits de vote de la société belge Retviews SA et de sa filiale roumaine Retviews Bucharest SRL, la Société s'était engagée à acquérir le solde du capital et des droits de vote en trois fois en juillet 2020, juillet 2021 et juillet 2022 pour des montants, respectivement, d'environ 0,9 fois le chiffre d'affaires 2020, 0,7 fois le chiffre d'affaires 2021 et 0,5 fois le chiffre d'affaires 2022. Les acquisitions progressives par tranche de 10 % ont été réalisées comme initialement prévu, et la Société détient désormais 100 % du capital et des droits de vote depuis le 1er juillet 2022.

En 2021, dans le cadre des acquisitions de 80 % de Neteven et de 60 % de Gemini, la Société s'est également engagée à acquérir le solde du capital et des droits de vote, en 2025 pour Neteven, et en deux fois pour Gemini (2024 et 2026).

En décembre 2022, la Société s'est engagée à acquérir 51 % du capital et des droits de vote de la société néerlandaise TextileGenesis en 2023.

NOTE 22 Filiales et participations

Renseignements concernant les filiales et les participations

Sociétés	Pays	% d'intérêt et de contrôle	Capitaux propres	Valeurs brutes des titres de participations
Filiales commerciales				
Lectra South Africa (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100,0	603	244
Lectra Deutschland GmbH	Allemagne	99,9	13 268	2 515
Lectra Australia Pty Ltd	Australie	100,0	419	90
Lectra Benelux NV	Belgique	99,9	3 304	466
Retviews SA	Belgique	100,0	217	11 955
Lectra Brasil Ltda	Brésil	100,0	609	4 873
Lectra Canada Inc.	Canada	100,0	(2 295)	101
Lectra Systems (Shanghai) Co. Ltd	Chine	100,0	6 664	2 094
Lectra Hong Kong Ltd	Chine	99,9	(610)	0
Lectra Korea Ltd	Corée du Sud	100,0	1 802	847
Lectra Danmark A/S	Danemark	100,0	393	139
Lectra Sistemas Española SAU	Espagne	100,0	1 182	59
Lectra Baltic Oü	Estonie	100,0	832	100
Lectra USA Inc.	États-Unis	100,0	16 809	3 623
Knife Holding Corporation Inc.	États-Unis	100,0	387 482	296 588
Lectra Suomi Oy	Finlande	100,0	307	86
Neteven S.A.	France	80,0	12 280	12 584
Lectra Technologies India Private Ltd	Inde	100,0	580	291
Lectra Italia SpA	Italie	100,0	24 068	3 227
Kubix Lab Srl	Italie	100,0	209	7 178
Lectra Japan Ltd	Japon	100,0	1 046	60
Lectra Maroc Sarl	Maroc	99,4	1 859	145
Lectra Systèmes SA de CV	Mexique	100,0	11 424	1 053
Lectra Portugal Lda	Portugal	99,9	1 203	458
Retviews Bucharest SRL	Roumanie	100,0	156	0
Gemini CAD Systems S.A.	Roumanie	60,0	8 518	9 396
Lectra UK Ltd	Royaume-Uni	99,9	2 605	1 379
Lectra Russia 000	Russie	100,0	27	5
Lectra Sverige AB	Suède	100,0	643	240
Lectra Taiwan Co. Ltd	Taiwan	100,0	(254)	88
Lectra Tunisie SA	Tunisie	99,8	710	35
Lectra Tunisie CP SARL	Tunisie	100,0	521	69
Glengo Lectra Teknoloji AS	Turquie	75,0	1 887	2 779
Công Ty TNHH Lectra Vietnam	Vietnam	100,0	1 388	442
Lectra Chile SA	Chili	99,9	647	43
Lectra Philippines Inc.	Philippines	99,8	1	0
Lectra Singapore Pte Ltd	Singapour	100,0	1 124	2 193
Écart de réévaluation				139 738

Total 505 184

Au 31 décembre 2022, l'écart d'équivalence s'élève à 139 738 milliers d'euros et se traduit par une augmentation de 30 356 milliers d'euros des réserves de réévaluation.

Chiffre d'affaires des filiales

	Chiffre d'affaires juridique	
Filiales Europe	147 709	
Filiales Amériques	186 127	
Filiales Asie / Moyen-Orient	90 789	
Filiales Afrique	15 138	
Total	439 762	

Titres de participation

	Montant brut au bilan
Titres mis en en équivalence (dont écart de réévaluation)	502 947
Autres titres de participation	2 237
Total	505 184

Échéances des créances et des dettes avec les filiales

Créances	Montant brut au bilan	À moins de un an	À plus de un an
Prêts	5 384		5 384
Clients et comptes rattachés	12 190	12 190	-
Acomptes fournisseurs	399	399	-
Total	17 973	12 589	5 384

Dathar	Montant brut	À moins	À plus
Dettes	au bilan	de un an	de un an
Fournisseurs et comptes rattachés	7 985	7 985	-
Acomptes clients	5 772	5 772	-
Compte courant inter-compagnie / convention trésorerie	37 417	37 417	-
Total	51 173	51 173	-

5. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

(Exercice clos le 31 décembre 2022)

À l'Assemblée générale LECTRA S.A. 16-18, rue Chalgrin 75016 PARIS

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société LECTRA S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2022 tels qu'ils sont joints au présent

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 1er janvier 2022 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.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.-

Reconnaissance du chiffre d'affaires des équipements et logiciels pilotes associés à l'export

(Note « Chiffre d'affaires » incluse dans les règles et méthodes comptables et note 13 de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié

Le Groupe conçoit, produit et distribue des solutions technologiques complètes et intégrées : équipements de découpe automatique, logiciels ainsi que l'accompagnement associé tels que des services d'assistance, de maintenance technique, de support à distance, de formation et conseil ainsi que la vente de pièces de rechange et consommables.

Pour l'exercice 2022, le chiffre d'affaires de la société s'élève à € 231,6 millions. La majeure partie des ventes d'équipements de découpe automatique et de leurs logiciels embarqués appelés « pilotes » s'effectue à l'étranger.

Les modalités de transfert des risques et avantages de ces ventes, décrites dans la note « Chiffre d'affaires » incluse dans les règles et méthodes comptables de l'annexe aux comptes annuels, diffèrent selon les destinations et les clients. Compte tenu de la multiplicité de ces conditions, il existe un risque d'erreur dans la détermination de la date de reconnaissance du

chiffre d'affaires, en particulier en fin d'année.

Nous avons ainsi considéré que la reconnaissance du chiffre d'affaires des équipements et logiciels pilotes associés à l'export réalisé en fin d'année est un point clé de l'audit en raison des éléments suivants:

- sa contribution significative dans les comptes de la société :
- l'importance et la multiplicité des incoterms pour apprécier la date du transfert des risques et avantages telle que déterminée selon les termes des contrats de vente :
- 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

Nous avons obtenu une compréhension du processus lié à la comptabilisation des différents flux de chiffres d'affaires.

Nos travaux ont notamment consisté à :

- évaluer les procédures de contrôle interne, identifier les principaux contrôles manuels pertinents pour notre audit et tester leur conception et efficacité opérationnelle ;
- identifier et tester, avec l'aide de nos spécialistes informatiques, la conception et l'efficacité des contrôles automatiques intégrés dans les systèmes d'information impactant la reconnaissance du chiffre d'affaires et pertinents pour notre audit;
- sur la base d'un échantillon sélectionné de ventes d'équipements et de leur logiciels pilotes associés, à l'export de fin décembre 2022 :
 - rapprocher les factures émises des contrats correspondants et des documents de livraison sous-tendant la facture :
 - vérifier la correcte prise en compte des incoterms:
- vérifier le caractère approprié de l'information présentée dans la note « Chiffre d'affaires » incluse dans les règles et méthodes comptables et la note 13 de l'annexe aux comptes annuels de la société.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n°2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.4511-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur général et du Directeur financier.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société LECTRA S.A. par l'Assemblée générale du 28 juin 1990 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 22 mai 1996 pour le cabinet KPMG S.A.

Au 31 décembre 2022, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la 33ème année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG S.A. dans la 27^{ème} année.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre:

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne :
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations

fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier:

■ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration

et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Mérignac, le 3 mars 2023 Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit Flora Camp

KPMG SA Aurélie Lalanne

6. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

(Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022)

À l'Assemblée générale 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 II 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

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L.225-38 du code de commerce.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'Assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

> Fait à Neuilly-sur-Seine et Mérignac, le 3 mars 2023 Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit Flora Camp

KPMG SA Aurélie Lalanne



Responsables du Rapport financier annuel et du contrôle des comptes

Responsables du Rapport financier annuel et du contrôle des comptes

1.	ATTESTATION DES RESPONSABLES DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	261
2	DESDONS ARI ES DI L'ONTRÔLE DES COMPTES	201

Attestation des responsables du Rapport financier annuel

« Nous attestons qu'à notre connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion figurant en pages 7 à 46 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et des principales incertitudes auxquels elles sont confrontées. »

Paris, le 29 mars 2023

Daniel Harari Olivier du Chesnay Président-Directeur général Directeur financier

2. Responsables du contrôle des comptes

Commissaires aux comptes titulaires

PricewaterhouseCoopers Audit	KPMG SA
Représenté par Madame Flora Camp	Représenté par Madame Aurélie Lalanne
Crystal Park	Domaine Pelus
63, rue de Villiers	11, rue Archimède
92208 Neuilly sur Seine Cedex	33700 Mérignac
Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée générale	Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée générale
statuant sur les comptes de l'exercice 2025	statuant sur les comptes de l'exercice 2025



NOUS CONTACTER

Par courrier :

Lectra Relations Investisseurs 16-18, rue Chalgrin 75 016 - Paris

Par mail:

relations. investisseurs@lectra.com

Notre site Internet:

www.lectra.com