

The logo for LECTRA, featuring the word in a white, sans-serif font with a red horizontal bar above the letter 'E'.

LECTRA

The background features a complex, abstract graphic of a glowing, multi-colored spiral or helix structure. The spiral is composed of numerous small, interconnected nodes and lines, creating a mesh-like appearance. The colors transition from deep blue and purple at the outer edges to bright yellow and orange in the center, giving it a sense of depth and energy. The overall aesthetic is futuristic and technological.

# Assemblée générale ordinaire 2024

26 avril 2024 à 9h30  
au siège social, 16/18 rue Chalgrin, 75016 Paris



# **Mot de bienvenue et présentation des intervenants**

- Formalités d'ouverture
- Présentation des résultats et des faits marquants 2023
- Questions/réponses
- Lecture des rapports des Commissaires aux comptes
- Présentation et vote des résolutions
- Clôture de la séance

- **Daniel Harari**, Président-Directeur général
  - **Céline Abecassis-Moedas**, Administratrice indépendante,  
Présidente du Comité des rémunérations
  - **Anne Borfiga**, Secrétaire générale
- 
- **Flora Camp**, Commissaire aux comptes, représentant le cabinet PwC
  - **Aurélie Lalanne**, Commissaire aux comptes, représentant le cabinet KPMG



# Formalités d'ouverture

Anne Borfiga, Secrétaire générale

- Président
- Scrutateurs
- Secrétaire

- **20 mars**

Publication de l'avis de réunion valant avis de convocation au BALO et de l'avis de convocation dans les Affiches Parisiennes; annonce électronique de l'Assemblée générale par Euroclear France

- **29 mars**

Dépôt auprès de l'AMF et publication sur le site Internet de Lectra du Rapport financier annuel 2023

- **3 avril**

Mise en ligne des documents préparatoires à l'Assemblée générale sur le site Internet de Lectra

- **8 avril**

Convocation des actionnaires inscrits au nominatif (pur ou administré) par voie postale; ouverture du site de vote VOTACCESS

Convocation des Commissaires aux comptes et invitation des représentants du Comité social et économique par voie postale

- Constatation de la régularité de l'Assemblée générale – Quorum provisoire
- Dépôt des pièces sur le bureau de l'Assemblée générale
- Aucune demande d'inscription de projets de résolutions à l'ordre du jour ni aucune question écrite n'a été reçue





# Résultats et faits marquants 2023

Daniel Harari, Président-Directeur général

- **Faits marquants et évolution des marchés de Lectra**
- Acquisition de Launchmetrics
- Résultats 2023
- Rappel de la stratégie Lectra 4.0
- Feuille de route stratégique 2023-2025 : premier rapport d'étape
- Perspectives 2024 et 2025

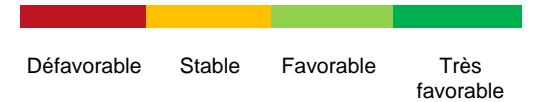
**Baisse des commandes  
de licences perpétuelles  
de logiciel, des  
équipements et des  
services associés**

**Forte amélioration  
des fondamentaux  
du modèle  
économique du  
Groupe**

**Accélération de  
l'adoption des offres  
logicielles en mode  
SaaS**

# Faits marquants et évolution des marchés de Lectra

Des défis persistants dans un environnement toujours incertain



Situation fin  
2022

Situation fin  
2023



## Mode : résilience et incertitudes



Source : McKinsey & Company, décembre 2023

### 2023

#### Faiblesse de la consommation, persistance de l'inflation et accentuation des tensions géopolitiques

- Croissance (essentiellement liée à la hausse des prix)

**+2% à +4%**

dont Luxe +5% à +7%

- Écoulement des stocks, ayant un impact sur les volumes de production et les marges
- Situations des entreprises très différentes en fonction des segments et des modèles économiques

### T4

- Poursuite de la croissance du luxe, malgré les alertes en T3
- Tensions en mer Rouge

### Perspectives 2024

#### Croissance de la production dans un contexte d'incertitude persistante

- Fin progressive attendue du phénomène de surstockage
- Confiance fragile des consommateurs
- Tensions sur le fret impactant les délais et les coûts
- Exigences accrues en matière de durabilité, accentuant la polarisation du marché (gagnants vs perdants)

## Automobile : retour à la normale

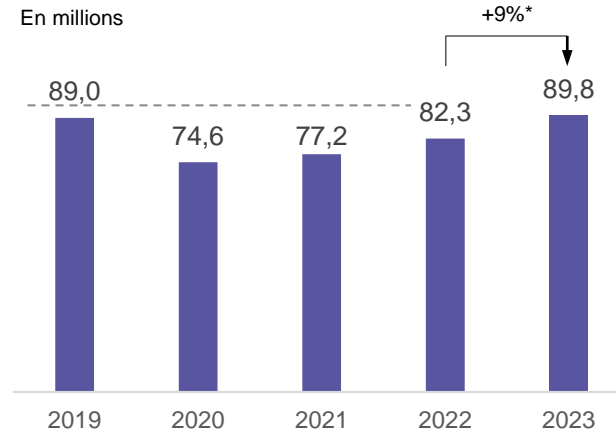


Source : S&P Global, décembre 2023

### 2023

#### Croissance supérieure aux attentes

#### Production mondiale de véhicules légers



\*Croissance attendue à +4% en avril et +6% fin septembre

### T4

- Rebond de la production, principalement tiré par la Chine
- Impact des grèves aux États-Unis
- Tensions sur certains approvisionnements en Europe

### Perspectives 2024

#### Stabilité attendue

- Incertitudes relatives à la demande des consommateurs, encore affectée par l'inflation et les conditions de crédit
- Fort développement des véhicules électriques, notamment en Chine
- Nécessité accrue de créer une chaîne d'approvisionnement résiliente, circulaire et durable

## Ameublement : contexte difficile et absence de visibilité



Source : CSIL, juin 2023

### 2023

#### Faiblesse de la demande

- Segment *mass market* plus affecté que les segments *premium* et luxe
- **Chine** : après une forte baisse de la production en 2022, la légère croissance de la consommation locale n'a pas permis de compenser la baisse de la demande de l'étranger
- **Etats-Unis** : niveaux de stocks élevés et faillites de grands acteurs
- **Europe** : baisse de la demande, instabilité de l'emploi, fermetures de magasins, etc.

#### T4

- Premiers signaux d'une possible fin de crise en Chine et aux Etats-Unis

### Perspectives 2024

#### Une situation toujours contrastée

- Évolution des processus pour privilégier la production à la demande
- Absence de visibilité sur le niveau des ventes
- Nécessité de rationaliser la chaîne d'approvisionnement

- Faits marquants et évolution des marchés de Lectra
- **Acquisition de Launchmetrics**
- Résultats 2023
- Rappel de la stratégie Lectra 4.0
- Feuille de route stratégique 2023-2025 : premier rapport d'étape
- Perspectives 2024 et 2025



# Acquisition de Launchmetrics

Launchmetrics conçoit et commercialise en mode SaaS une plateforme cloud innovante dédiée à la performance de marque, composée de sept modules, s'adressant aux professionnels du marketing et de la communication pour les marchés de la Mode, du Lifestyle et de la Beauté.

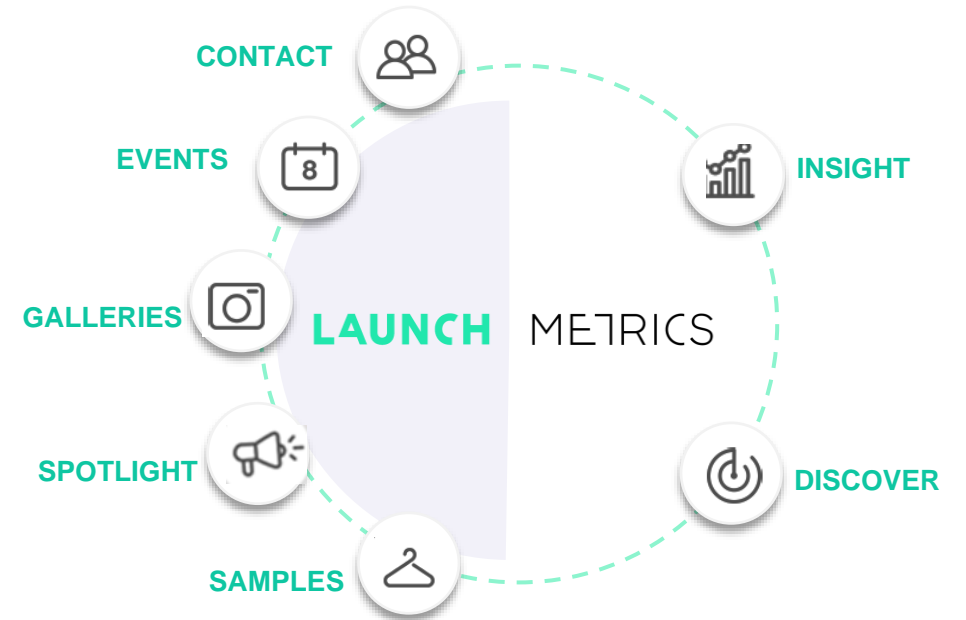


~45 M\$ Chiffre d'affaires 2023, dont +40 M\$ SaaS  
~5 M\$ EBITDA ajusté 2023  
425 collaborateurs

## 1 700 clients dans 20 pays



Acquisition en janvier 2024 de 50,3% de Launchmetrics, pour un montant d'environ 85 M\$, qui dépendra du chiffre d'affaires récurrent et de l'EBITDA 2023.  
Acquisition du capital et des droits de vote restants en cinq temps : en 2025, 2026, 2027, 2028 et 2030. Prix total de la transaction estimé entre 200 et 240 M\$.



## Synergies Lectra x Launchmetrics

### LECTRA

#### FORCES

- **Leadership** technologique incontesté
- **Large portefeuille d'offres** pour l'**Industrie 4.0**, basées sur les 4 technologies clés: cloud, internet des objets, big data et intelligence artificielle
- **Clients prestigieux** dans la Mode
- **Un business model vertueux** et une **forte solidité financière**
- **Un positionnement premium** et les **clients au cœur des activités**
- **Une présence globale** dans 100+ pays grâce à un large réseau de filiales et d'agents

#### OPPORTUNITÉS

- **Renforcer la position du Groupe dans la Mode** en couvrant d'autres maillons stratégiques de la chaîne de valeur des clients
- **Bénéficier de l'élargissement de la base de clients** – pour des opportunités de *cross-sell* et pour renforcer les relations avec les *C-levels*
- **Combiner les expertises en matière de technologie**, notamment autour des données et Intelligence Artificielle (IA) pour stimuler l'innovation
- **Enrichir les offres respectives** avec des données marketing et produit complémentaires afin d'offrir aux clients une proposition de valeur unique
- **Accélérer la transition vers le SaaS**

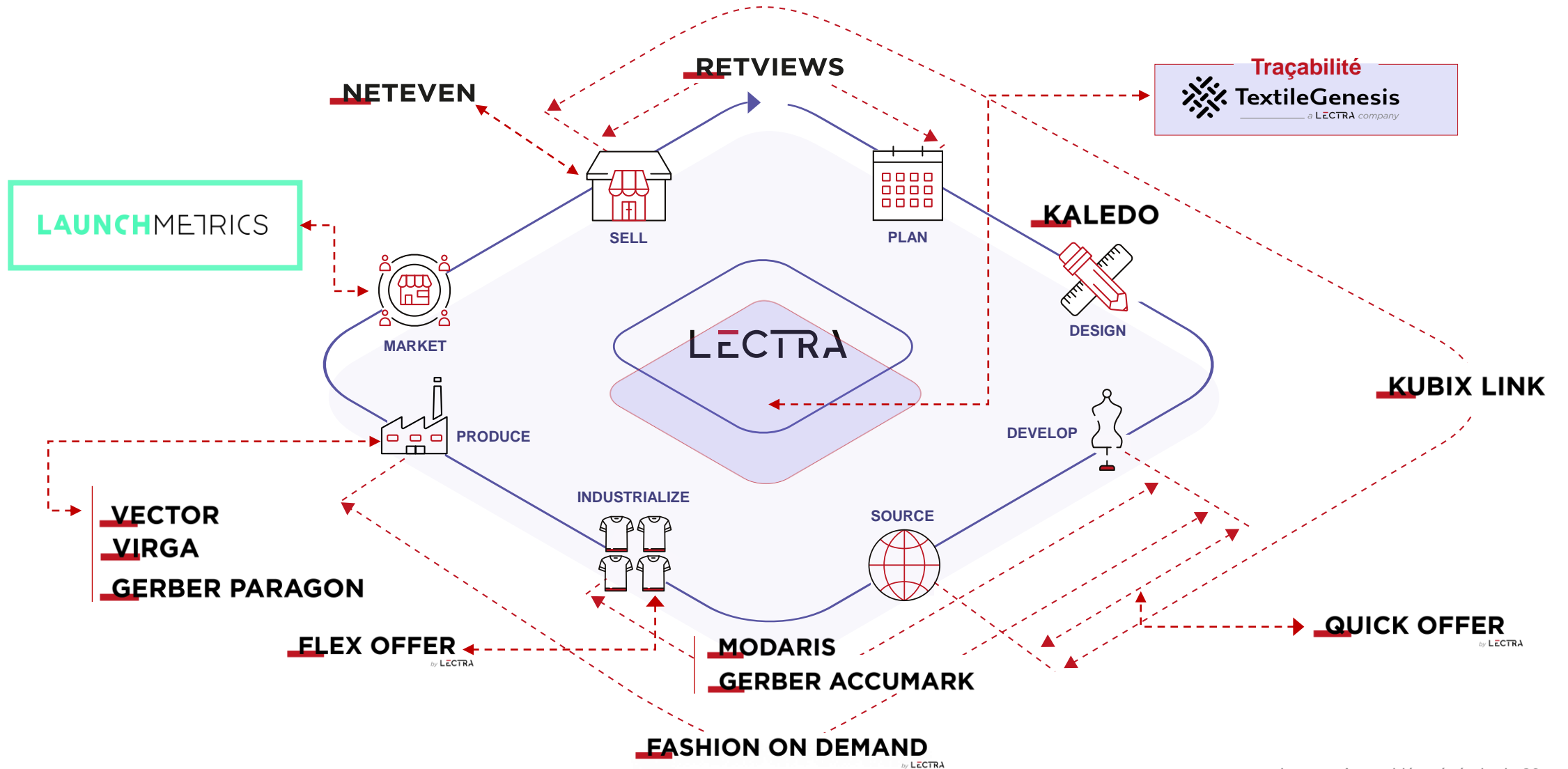
### LAUNCHMETRICS a LECTRA company

#### FORCES

- **Une maîtrise inégalée des données** et une **forte expertise en IA**
- **Spécialisé dans la Mode**, avec des **clients prestigieux**
- **Le savoir-faire technologique** et l'**innovation au cœur de l'ADN**
- **Positionnement premium** et approche **centrée sur le client**
- **Présence internationale** et établie

# Acquisition de Launchmetrics

Lectra dispose d'une offre inégalée pour l'industrie de la Mode



- Faits marquants et évolution des marchés de Lectra
- Acquisition de Launchmetrics
- **Résultats 2023**
- Rappel de la stratégie Lectra 4.0
- Feuille de route stratégique 2023-2025 : premier rapport d'étape
- Perspectives 2024 et 2025

Les comparaisons détaillées entre 2023 et 2022 sont données, sauf indication contraire, aux cours de change 2022 (« données comparables »).

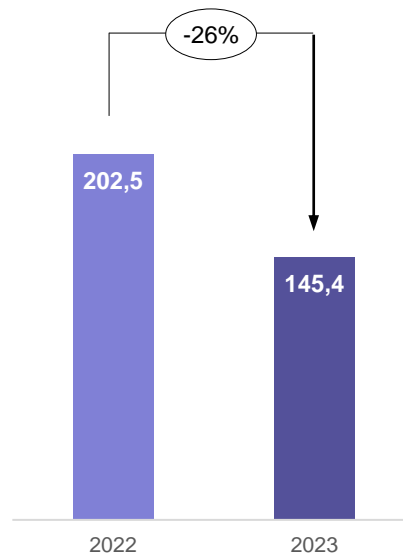
L'impact de l'acquisition de TextileGenesis (cf. communiqué du 8 décembre 2022) sur les comptes 2023 n'étant pas significatif, les variations à données comparables neutralisent uniquement l'effet de la variation des parités de change.

Diminution des commandes de licences perpétuelles de logiciel, d'équipements et de leurs logiciels et de services non récurrents

Forte progression des commandes de nouveaux abonnements logiciels

### Commandes de licences perpétuelles de logiciel, d'équipements et de leurs logiciels et de services non récurrents

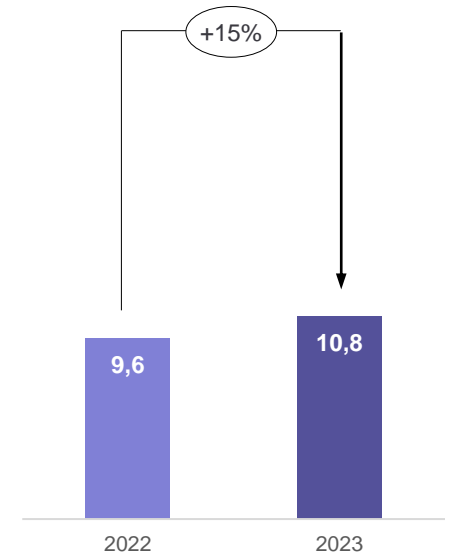
En millions d'euros



		Variation
équipements et leurs logiciels	111,1	-29%
licences perpétuelles de logiciel	14,0	-23%
formation et conseil	15,9	-10%

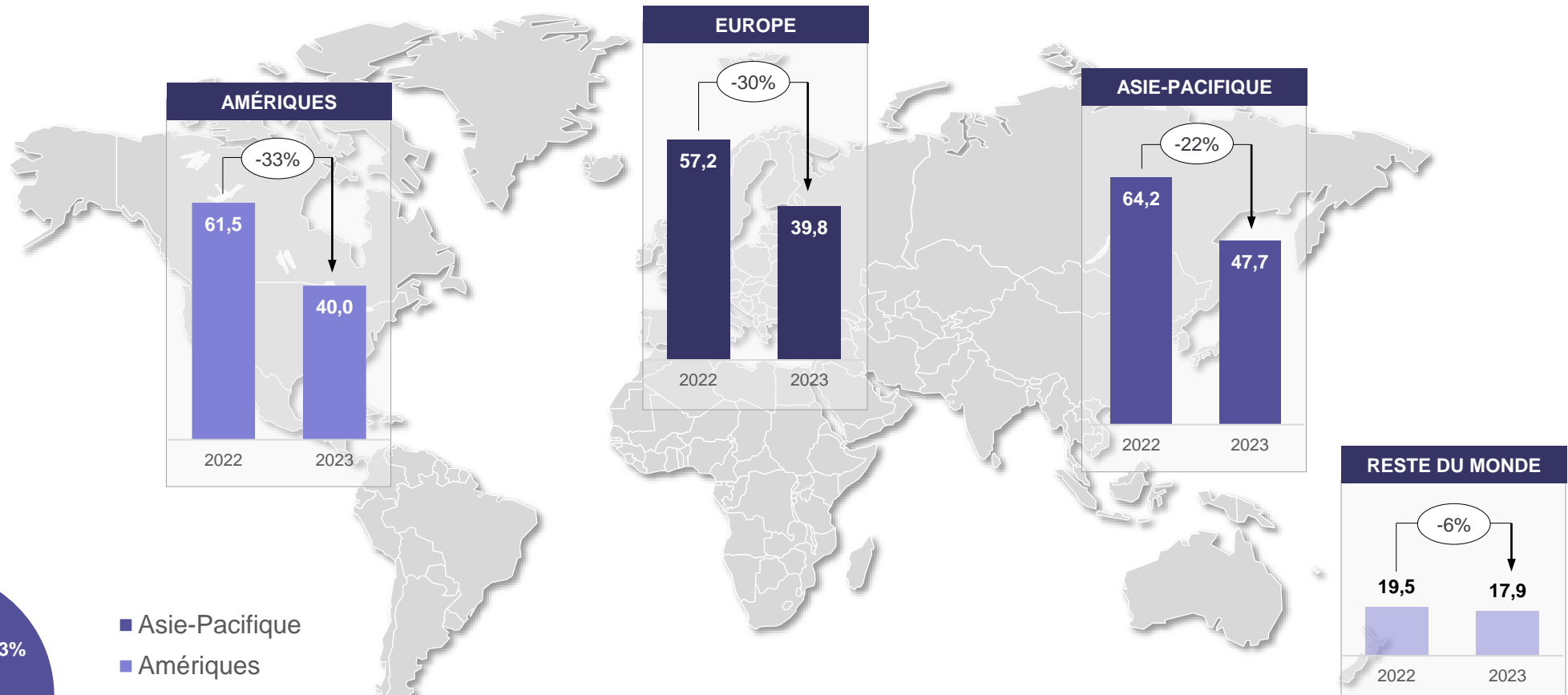
### Commandes de nouveaux abonnements logiciels

En millions d'euros, valeur annuelle des nouveaux contrats



Baisse des commandes de licences perpétuelles de logiciel, d'équipements et leurs logiciels et de services non récurrents dans toutes les régions

En millions d'euros



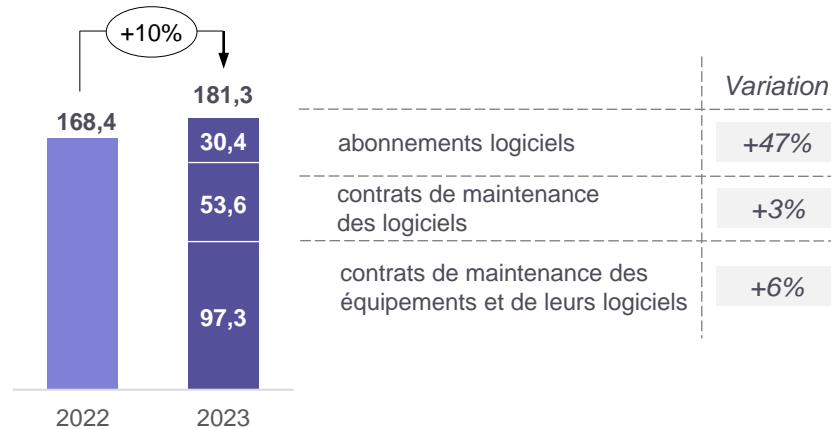
## Progression du chiffre d'affaires récurrent

## Recul du chiffre d'affaires non récurrent

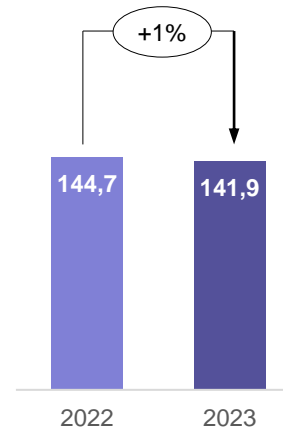
### Chiffre d'affaires récurrent

En millions d'euros

#### Contrats récurrents

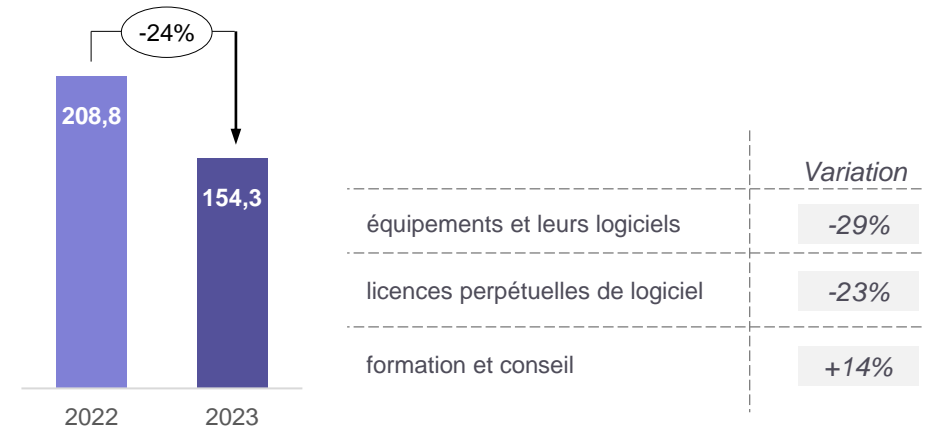


#### Consommables et pièces



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

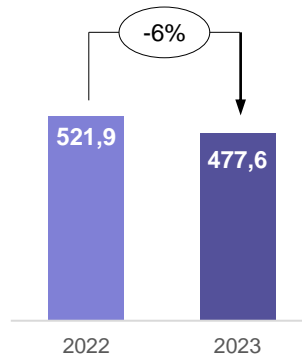
En millions d'euros



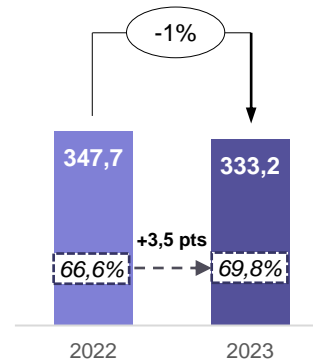
## Recul du chiffre d'affaires et de l'EBITDA courant

En millions d'euros

Chiffre d'affaires

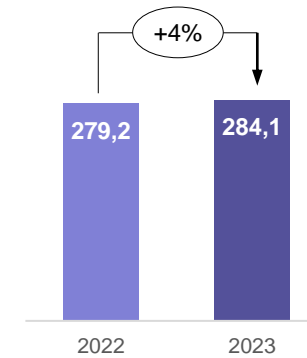


Marge brute

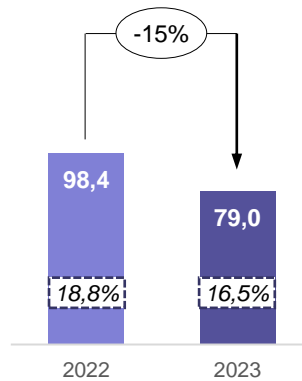


Frais généraux

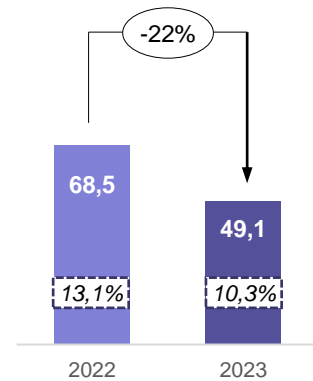
(fixes et variables)



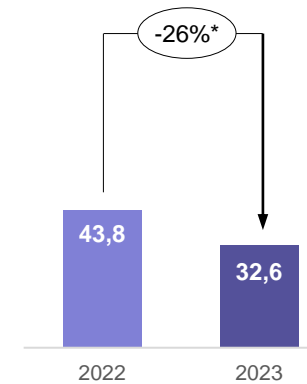
EBITDA courant



Résultat opérationnel courant



Résultat net

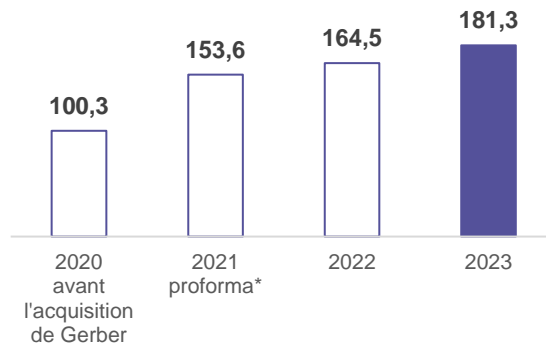




## Amélioration des fondamentaux du modèle économique de Lectra

### Évolution du chiffre d'affaires des contrats récurrents

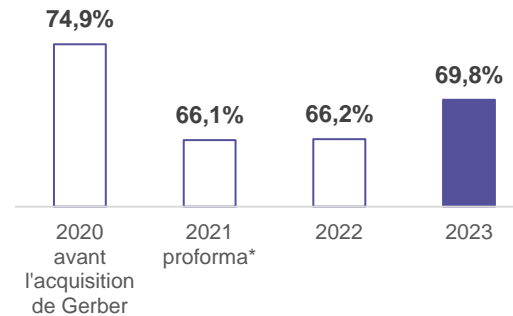
En millions d'euros, à cours de change 2023 (1,08 \$ / 1 €)



L'acquisition de Gerber a permis d'augmenter de 53,3 M€ le chiffre d'affaires des contrats récurrents du Groupe en 2021. Grâce notamment aux synergies provenant de cette acquisition, il a ensuite progressé de 27,7 M€ (+18%) entre 2021 et 2023.

### Évolution des taux de marge brute

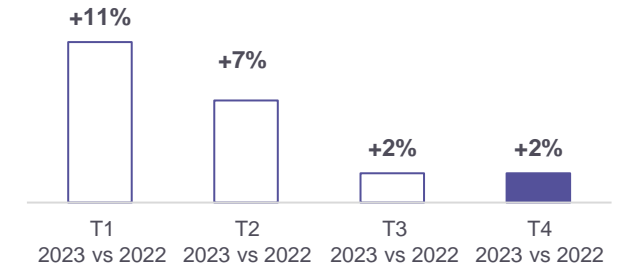
En % du chiffre d'affaires, à cours de change 2023 (1,08 \$ / 1 €)



Le taux de marge brute de Gerber était sensiblement inférieur à celui de Lectra, avant l'acquisition. Le taux de marge brute global a progressé de 3,7 points entre 2021 et 2023, ce qui, rapporté au chiffre d'affaires 2023, se traduit par 18 M€ de marge brute complémentaire.

### Évolution des frais fixes

Variations données à cours de change comparables



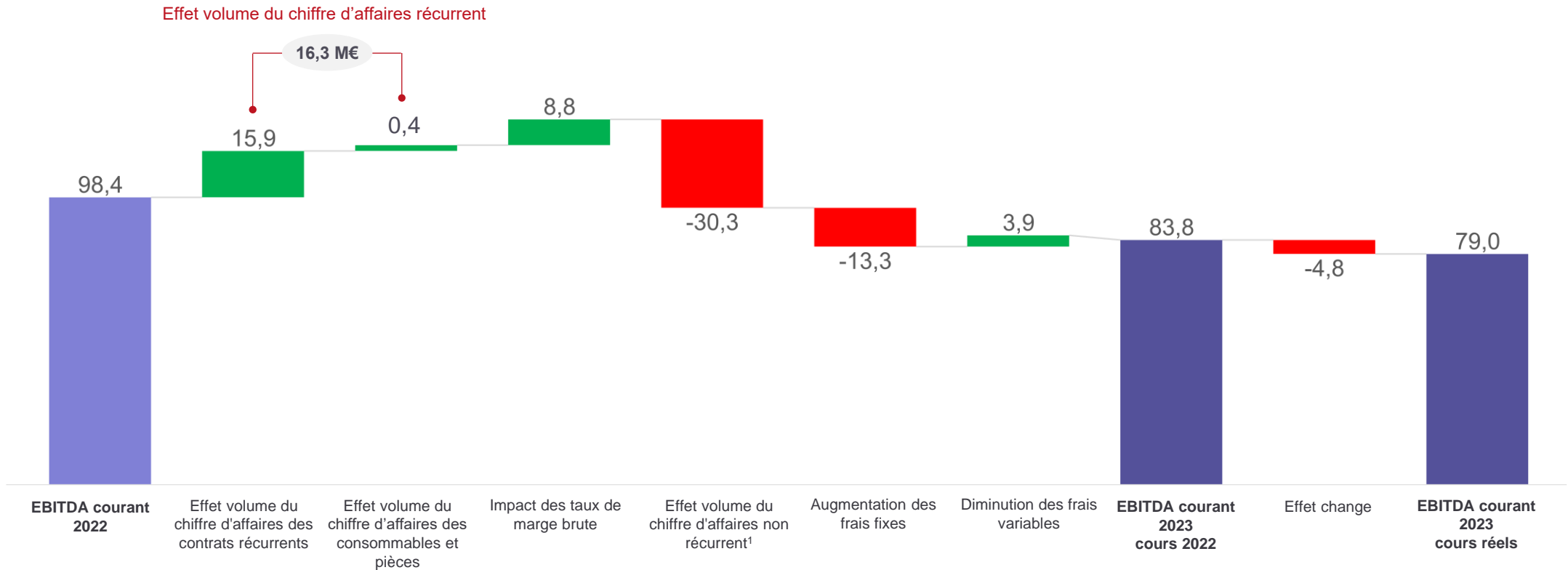
Les mesures de réduction de certains frais généraux ont permis de ramener leur croissance trimestrielle, par rapport à 2022, de 11% en T1 à 2% en T3 et T4.

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

La croissance des contrats récurrents et l'augmentation des taux de marges brutes compensent partiellement l'impact de la diminution du chiffre d'affaires des nouveaux systèmes et l'augmentation des frais fixes

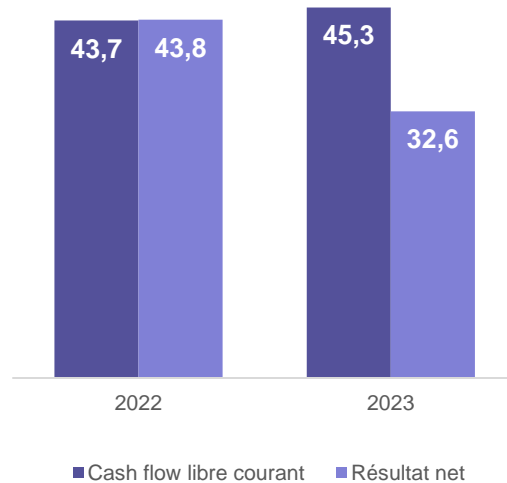
## Évolution de l'EBITDA courant

En millions d'euros



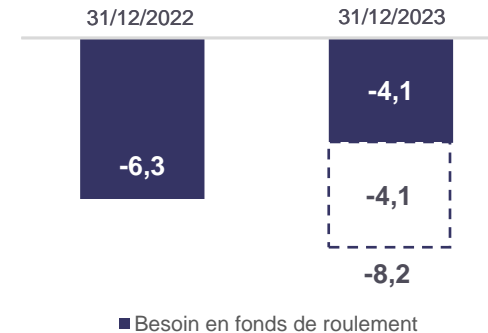
## Forte génération de cash-flow libre, besoin en fonds de roulement négatif

En millions d'euros



Le cash-flow libre courant s'établit à 45,3 M€ (43,7 M€ en 2022), supérieur de 12,7 M€ au résultat net.

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

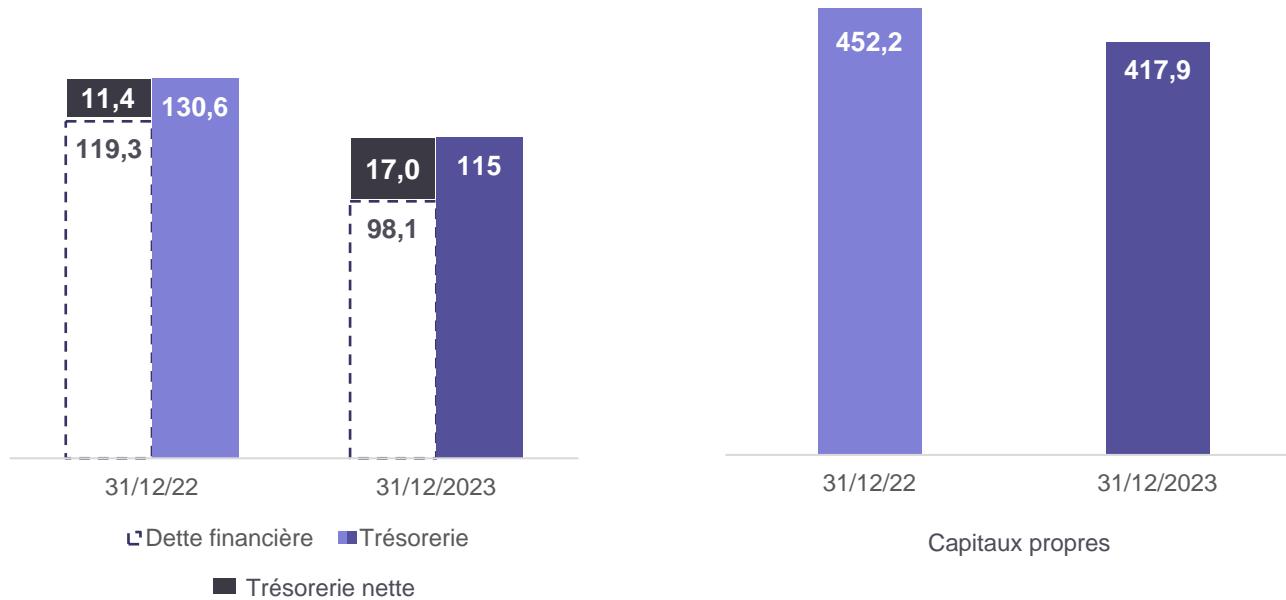


Le besoin en fonds de roulement au 31 décembre 2023 est négatif de 8,2 M€ (-6,3 M€ en 2022) avant prise en charge du rachat des stocks de la société VDL, dans le cadre de la reprise de l'activité de production en Chine, pour une valeur de 4,1 M€.

## Un bilan particulièrement solide avec une trésorerie nette positive

### Bilan

En millions d'euros



Au cours de l'année 2023, la Société a procédé au paiement de :

- 15,2 M€ au titre de l'acquisition de la majorité du capital de TextileGenesis ;
- 18,1 M€ de dividendes au titre de l'exercice 2022.

## Évolution du cours de Bourse

### AU 13 FÉVRIER 2024

- **Cours de bourse :** 31,20 €
- **Capitalisation :** 1 180 M€
- **Valeur d'Entreprise :** 1 163 M€
- **VE/CA 2023 :** 2,4x
- **VE/EBITDA 2023\* :** 14,7x

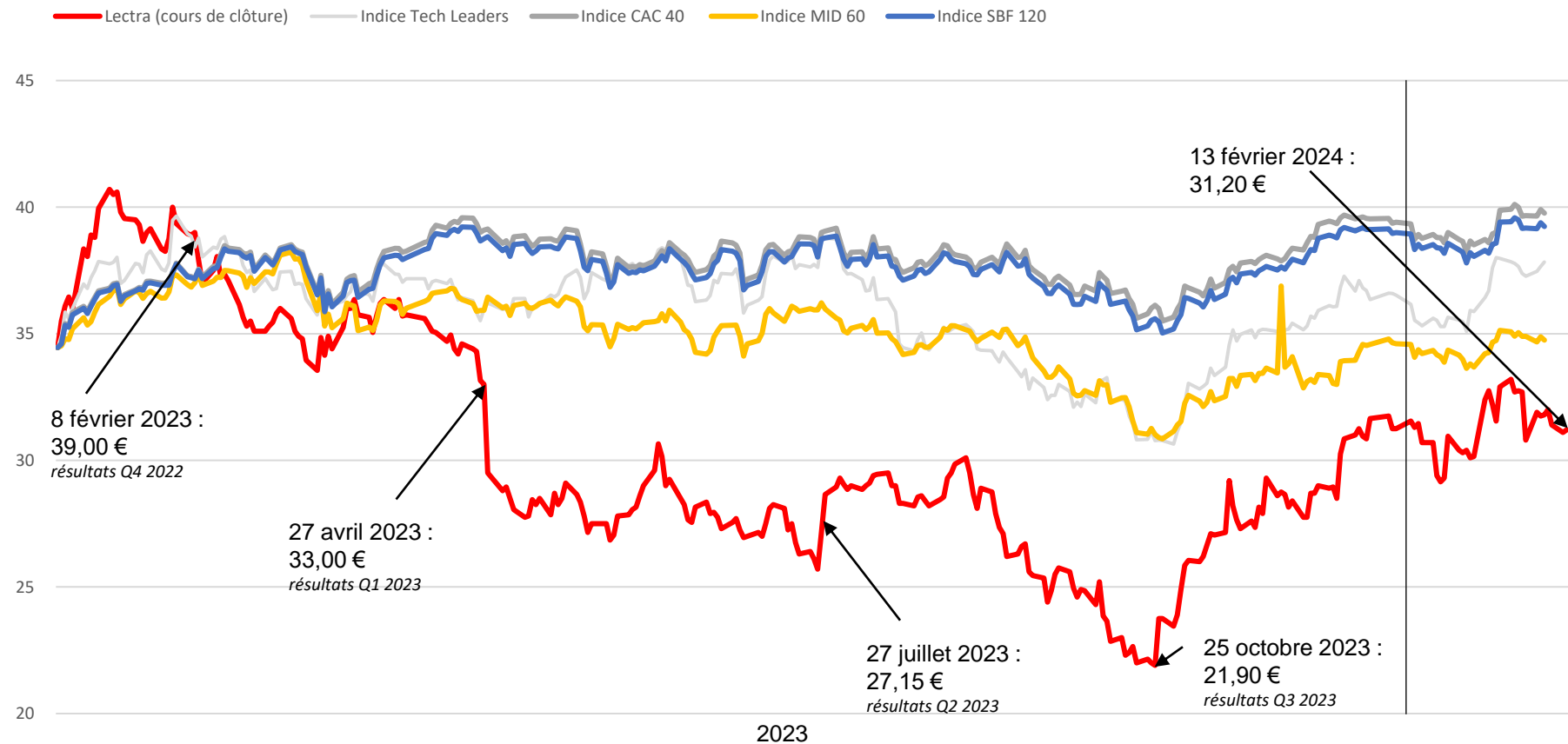
### CAPITAUX ÉCHANGÉS SUR EURONEXT

- **2023 :** 179,7 M€
- **2022 :** 207,9 M€

Les volumes totaux échangés sur Euronext représentent 35% en 2023 et 29% en 2022 des volumes totaux échangés sur toutes les plateformes de cotation (source Bloomberg).

### Évolution du 1<sup>er</sup> janvier 2023 au 13 février 2024

En euros, cours de clôture



- Faits marquants et évolution des marchés de Lectra
- Acquisition de Launchmetrics
- Résultats 2023
- **Rappel de la stratégie Lectra 4.0**
- Feuille de route stratégique 2023-2025 : premier rapport d'étape
- Perspectives 2024 et 2025

# Rappel de la stratégie Lectra 4.0

## Une vision long terme

Portée par une vision de long terme, la **stratégie Lectra 4.0**, initiée en 2017, a pour objectif de positionner Lectra comme **un acteur incontournable de l'Industrie 4.0 sur ses trois marchés sectoriels stratégiques d'ici 2030**.



**Positionnement premium**

**Concentration sur trois marchés sectoriels stratégiques**

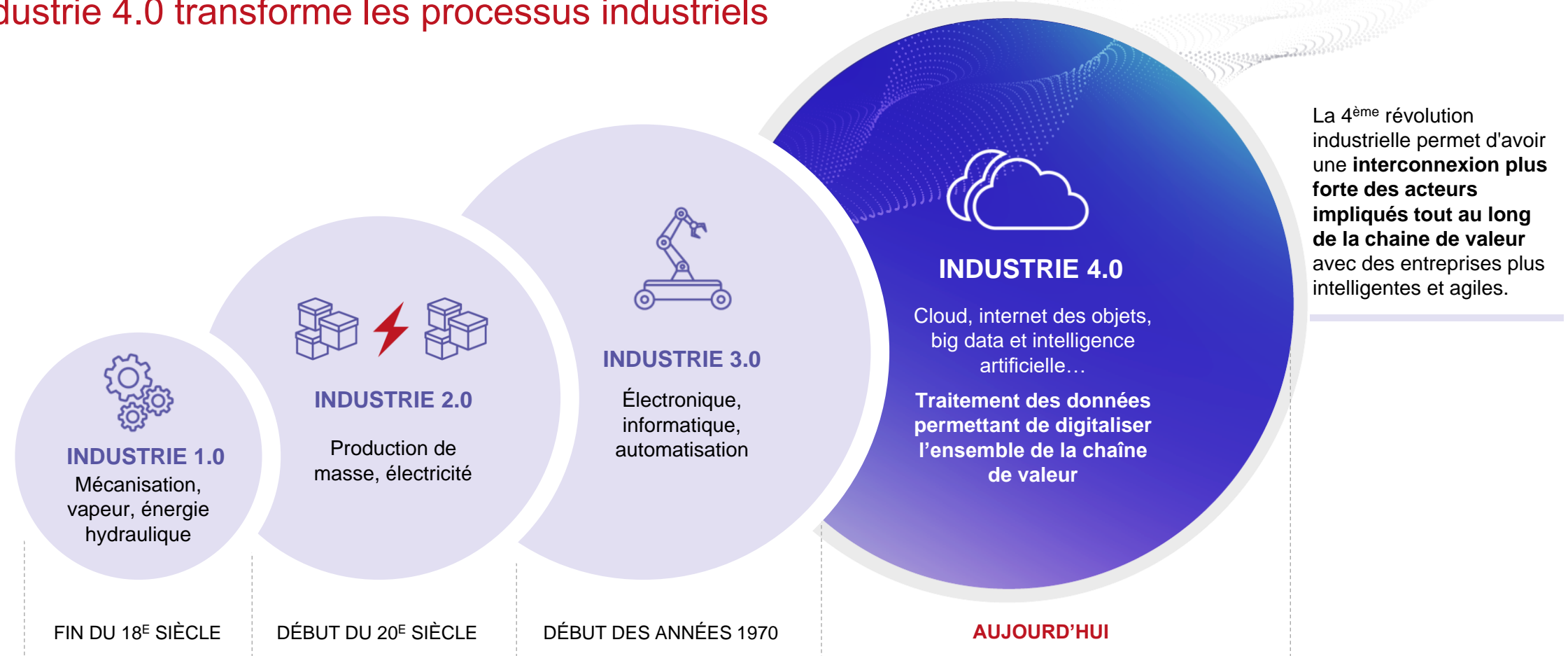
**Le client au cœur des activités**

**Nouveaux services 4.0**

**Une politique RSE engagée**

# Rappel de la stratégie Lectra 4.0

L'Industrie 4.0 transforme les processus industriels



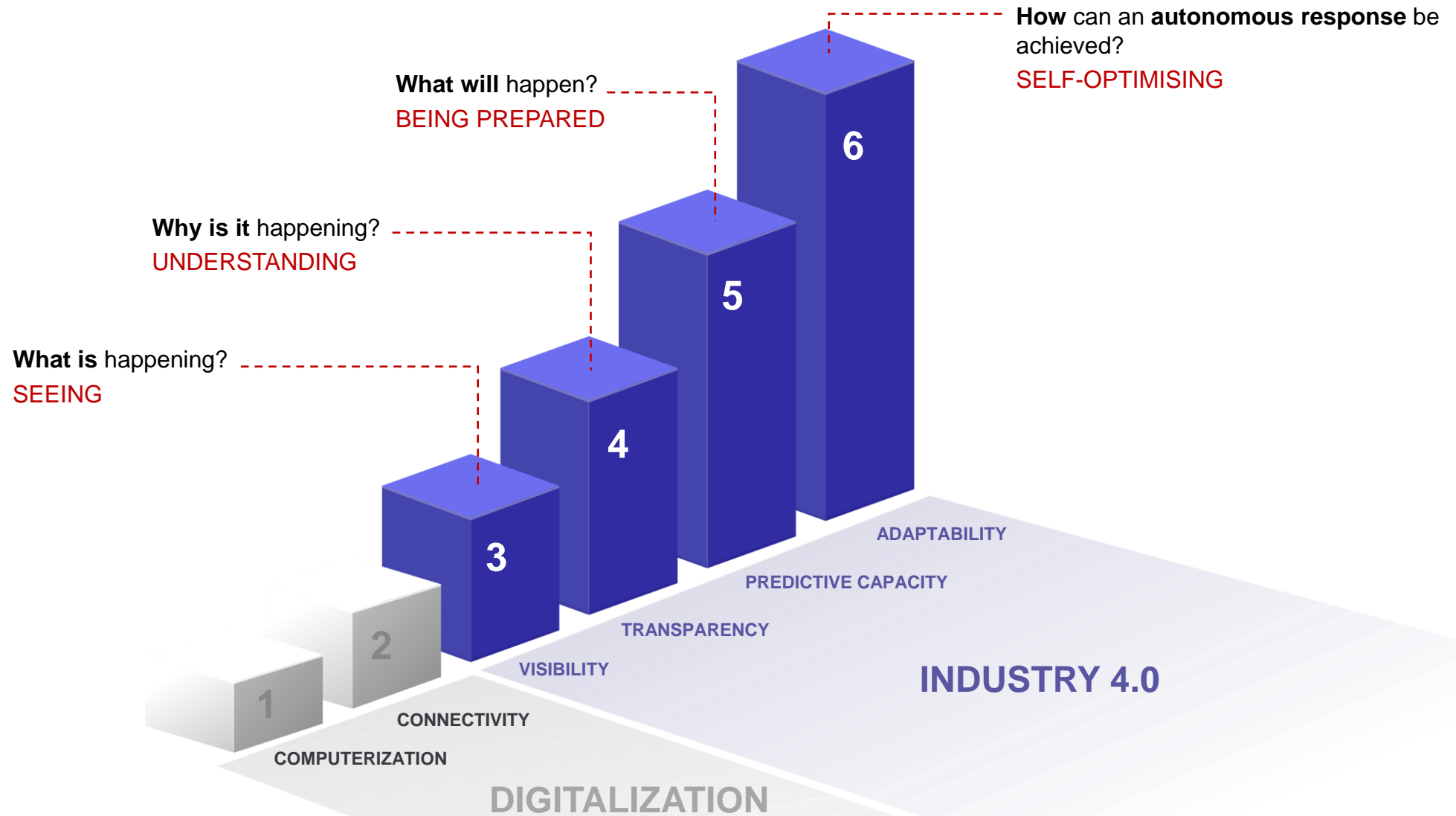
## ACCÉLÉRATION DE L'ADOPTION DES TECHNOLOGIES CLÉS DE L'INDUSTRIE 4.0

La crise du COVID-19, ses conséquences sur les écosystèmes et les habitudes de consommation **accélèrent la digitalisation des processus dans les chaînes de valeur des produits.**



# Rappel de la stratégie Lectra 4.0

Six étapes clés pour tirer pleinement profit du potentiel de l'Industrie 4.0



## L'Industrie 4.0 au service de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

### ÉCONOMIE

- Améliorer les opérations
- Optimiser la durée de vie des produits (ex : maintenance prédictive)
- Accroître l'efficacité des capacités industrielles
- Mesurer la performance industrielle

*Aller au-delà de l'optimisation des marges en redéfinissant le business model*



### SOCIAL

- Automatiser les tâches sans valeur ajoutée
- Améliorer la flexibilité et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle
- Renforcer l'expérience des collaborateurs grâce à un meilleur environnement de travail
- Faciliter la prise de décision informée grâce à l'intelligence artificielle

*Les outils au service de l'Homme et non l'inverse*

### ENVIRONNEMENT

- Améliorer le rendement énergétique
- Réduire l'empreinte environnementale (ex : maintenance à distance)
- Limiter le gaspillage et les déchets
- Optimiser l'utilisation des ressources naturelles

*Adapter la production à la demande*

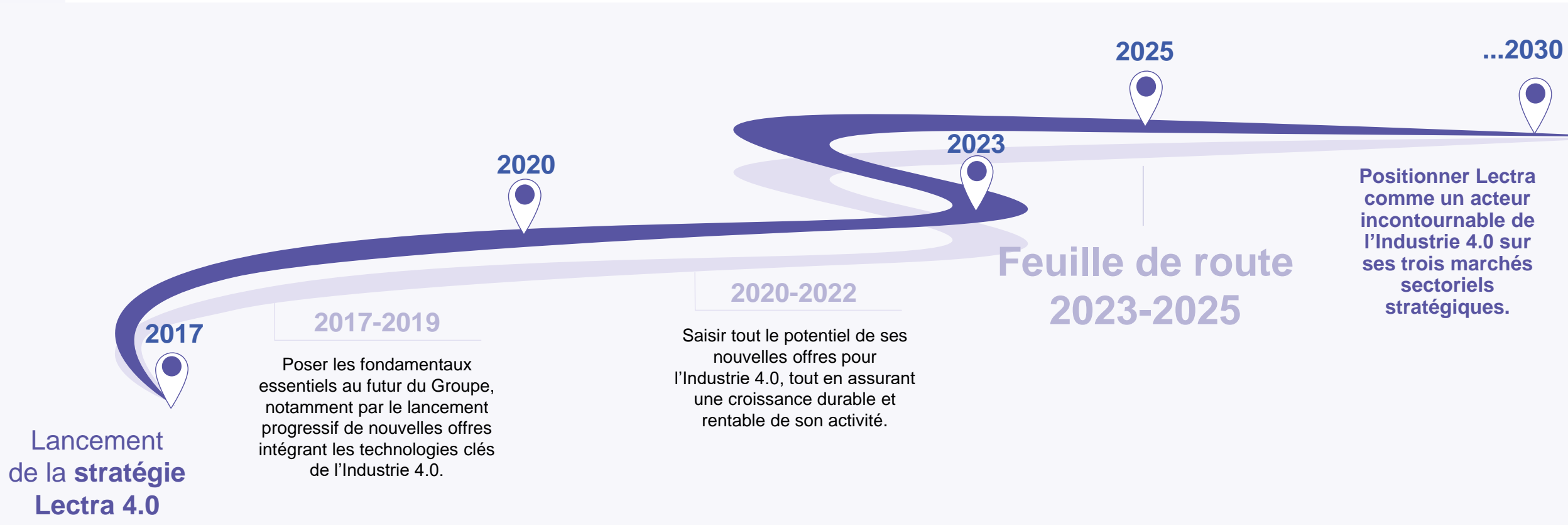
## Un engagement fort en termes de Responsabilité Sociétale des Entreprises

Avec 12 engagements répartis dans cinq grands domaines d'action, nous démontrons notre volonté de faire de la RSE un pilier central de notre stratégie. Notre ambition est de relever l'ensemble des défis actuels et à venir.



- Faits marquants et évolution des marchés de Lectra
- Acquisition de Launchmetrics
- Résultats 2023
- Rappel de la stratégie Lectra 4.0
- **Feuille de route stratégique 2023-2025 : premier rapport d'étape**
- Perspectives 2024 et 2025

Une stratégie long-terme mise en œuvre au travers de feuilles de route stratégiques de 3 ans



Positionner davantage Lectra comme un acteur de l'Industrie 4.0

TIRER PLEINEMENT PROFIT DU  
CHANGEMENT DE DIMENSION DU GROUPE  
POUR ACCÉLÉRER SA CROISSANCE



AUGMENTER SIGNIFICATIVEMENT LE  
VOLUME DU SAAS DANS LE CHIFFRE  
D'AFFAIRES TOTAL DU GROUPE



SAISIR LES  
OPPORTUNITÉS DE  
CROISSANCE EXTERNE



## INDUSTRIE 4.0

Soutenu par l'engagement de ses collaborateurs et reconnu par ses clients, Lectra sera également à l'avant-garde d'un avenir plus durable.

**Dans un environnement dégradé, Lectra a su maintenir ses ambitions stratégiques tout en renforçant sa solidité financière.**

## Rappel des six priorités stratégiques



**Ces six priorités stratégiques ont guidé les actions du Groupe menées en 2023.**

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

Lectra a progressé sur la quasi-totalité des objectifs associés aux 12 engagements répartis dans cinq grands domaines d'action RSE

## 01

Renforcer la mise en œuvre des bonnes pratiques RSE



Travail approfondi de **quantification du bilan carbone global de Lectra**



**Formations à l'écoconception** prodiguées aux équipes Produit & R&D



**Évolution et harmonisation de la culture de l'entreprise**



92+% des achats industriels alignés avec la **charte des achats responsables** de Lectra



Affirmation de la volonté de Lectra d'être un **acteur majeur de la décarbonation de l'activité de ses clients**

Acquisition de **TextileGenesis** pour répondre aux problématiques de traçabilité de la filière textile

**Evolution des offres et des services** pour aider les clients à mieux mesurer et réduire leurs impacts environnementaux



Malgré le contexte macroéconomique et géopolitique, le Groupe a été en mesure d'exploiter de nombreuses synergies résultant de l'acquisition de Gerber

## 02

Exploiter les synergies résultant de l'acquisition de Gerber



**Adoption, en 2023, d'un nouveau contrat de maintenance** pour les équipements et leurs logiciels par un nombre important de clients Gerber



**Optimisation des coûts de revient des équipements de marque Gerber** et alignement des pratiques commerciales au sein du Groupe

### **Nouveau site de production en Chine**

La reprise de l'activité de production en Chine, précédemment sous traitée, marque une nouvelle étape dans le déploiement de la stratégie d'excellence industrielle du Groupe à l'échelle mondiale : Lectra est le seul acteur de son secteur à disposer de trois sites de fabrication, en Chine, aux Etats-Unis et en France.

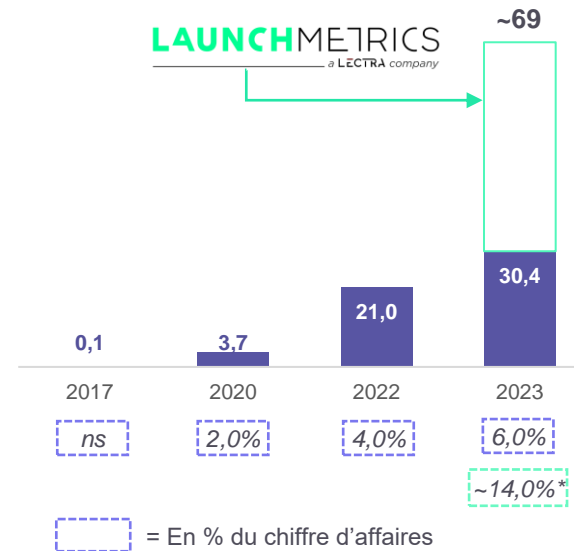
L'accélération des ventes de logiciels en mode SaaS s'est à nouveau confirmée

## 03

Accélérer les ventes de logiciels en mode SaaS

### Chiffre d'affaires des abonnements logiciels

En millions d'euros



Nombre de clients ayant souscrit à une ou plusieurs offres logicielles en mode SaaS

2 900+ dont 1 700

31/12/2023

LAUNCHMETRICS  
a LECTRA company

1 000+ 31/12/2022



Le modèle d'engagement et de relation client de Lectra a poursuivi son évolution

## 04

Adapter le modèle de relation client

Lectra, dans le but d'apporter un soutien encore plus important à ses clients, en particulier ceux ayant adopté des logiciels vendus en mode SaaS, a continué d'adapter son modèle de relation client.

Augmentation du nombre de *customer success manager*



31/12/17

34

31/12/22

83

31/12/23, incluant

**LAUNCHMETRICS**  
a LECTRA company



Maximiser le chiffre d'affaires récurrent par client



Favoriser l'engagement client



Renforcer la pénétration des nouvelles offres

Le Groupe a continué de mettre en œuvre sa politique en matière d'acquisition

## 05

Poursuivre  
les opérations de  
croissance externe

Lectra étend significativement ses activités dans la mode et renforce ainsi sa position d'acteur incontournable de l'Industrie 4.0.



Le 9 janvier 2023, Lectra a acquis la majorité du capital et des droits de vote de la **société néerlandaise TextileGenesis**.

Traçabilité de la matière



Lectra a annoncé, le 9 janvier 2024 la signature d'un accord en vue d'acquérir la majorité du capital et des droits de vote de la **société américaine Launchmetrics**.

Performance de marque

L'activité de TextileGenesis est en forte croissance



87%

des dirigeants du secteur de la Mode pensent que les réglementations en matière de développement durable auront un impact sur leur activité en 2024

Source: BOF / McKinsey and Company, State of Fashion 2024

TextileGenesis fournit une plateforme SaaS qui permet aux marques de mode et aux fabricants de textile 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



Près de **650 millions de produits** ont été tracés en 2023 sur la plateforme TextileGenesis

Nouveau module *Supply Chain Discovery*

Depuis fin 2023, TextileGenesis permet aux acteurs de la mode de tracer **l'origine de la totalité des matières** qu'ils utilisent, **durables ou génériques**, depuis sa plateforme

Le Groupe a maintenu ses investissements R&D soutenus

# 06

Préparer Lectra pour l'après 2025

**55,8 millions d'euros d'investissements R&D en 2023**, notamment pour assurer le développement des futures offres, tout en poursuivant l'enrichissement des offres actuelles

S2 2023 / S1 2024

**Lancement d'une nouvelle génération d'équipements de découpe intelligents et connectés dédiés à la Mode, à l'Ameublement et à l'Automobile**

Améliorer la productivité, la flexibilité et l'empreinte environnementale des salles de coupe



## VECTOR

# 11,7%

du chiffre d'affaires investi en R&D en 2023

Janvier 2024

**Enrichissement de l'offre Furniture On Demand avec Valia pour les acteurs de l'Ameublement**

Favoriser une production rentable, plus intelligente, plus durable, et permettre une montée en compétence numérique



## VALIA

La gouvernance du Groupe a été renforcée

# 06

Préparer Lectra pour  
l'après 2025

## Évolution de la composition du Conseil d'administration



**Ross McInnes**  
Administrateur référent



**Karine Calvet**



**Pierre-Yves Roussel**

Nouveaux Administrateurs

## Évolution de la composition du Comité Exécutif



**Anne Borfiga**  
Secrétaire Générale  
Référente RSE



**Antonella Capelli**  
Senior Vice President  
Sales, EMEA\*



**Michael Jaïs**  
Directeur Général,  
Launchmetrics



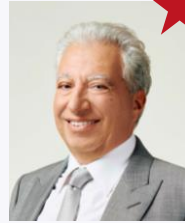
**Frédéric Morel**  
Président,  
Asie-Pacifique



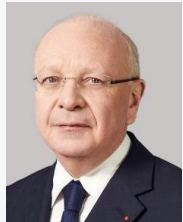
# Feuille de route stratégique 2023-2025

Une nouvelle gouvernance à partir du 1er mai 2024

## Conseil d'Administration



**Daniel Harari**  
Chairman and  
Chief Executive Officer



**Ross McInnes**  
Lead Director



**Céline Abecassis-  
Moedas**



**Karine Calvet**



**Nathalie  
Rossiensky**



**Pierre-Yves  
Roussel**



**Jérôme Viala**



**Hélène Viot  
Poirier**

## Comité Exécutif



**Daniel Harari**  
Chairman and  
Chief Executive Officer



**Maximilien Abadie**  
Chief Strategy Officer,  
Chief Product Officer



**Anne Borfiga**  
General Secretary



**Antonella Capelli**  
Senior Vice President  
Sales, EMEA



**Thierry Caye**  
Chief Technology  
Officer



**Olivier du Chesnay**  
Chief Financial  
Officer



**Javier Garcia**  
Chief Customer  
Officer



**Laurence Jacquot**  
Chief Customer  
Success Officer



**Michael Jaïs**  
CEO Launchmetrics



**Leonard Marano**  
President, Americas



**Maria Modrono**  
Chief Marketing and  
Communications  
Officer



**Frédéric Morel**  
President, Asia Pacific



- Faits marquants et évolution des marchés de Lectra
- Acquisition de Launchmetrics
- Résultats 2023
- Rappel de la stratégie Lectra 4.0
- Feuille de route stratégique 2023-2025 : premier rapport d'étape
- **Perspectives 2024 et 2025**

# Perspectives 2024 et 2025

## Nouveaux objectifs financiers 2025

### Objectifs 2025

CHIFFRE D'AFFAIRES  
**600+ M€**  
dont 400+ M€  
chiffre d'affaires récurrent

CHIFFRE D'AFFAIRES SAAS  
**90+ M€**

MARGE D'EBITDA COURANTE  
**20+%**

### Objectifs 2024

Chiffre d'affaires

Périmètre Lectra 2023<sup>1</sup>

**480 M€ à 530 M€**  
+2% à +12%

EBITDA courant

**85 M€ à 107 M€**  
+10% à +40%

Chiffre d'affaires

Launchmetrics  
Du 23 janvier au 31 décembre

**42 M€ à 46 M€**

Marge d'EBITDA courante

**15+%**

L'ensemble des scénarios ont été réalisés sur la base des cours de change au 29 décembre 2023, notamment 1,10 \$ / 1€



# Questions/Réponses



# Lecture des rapports des Commissaires aux comptes

Flora Camp, Commissaire aux comptes, représentant le cabinet PwC

Aurélie Lalanne, Commissaire aux comptes, représentant le cabinet KPMG

- **Objectif**

Obtenir l'assurance raisonnable sur l'absence d'anomalies significatives dans les comptes annuels

- **Opinion sur les comptes annuels**

Certification sans réserve et sans observation

- **Justification des appréciations – Points clés de l'audit**

Reconnaissance du chiffre d'affaires des équipements et logiciels pilotes associés à l'export

- **Vérifications spécifiques**

Absence d'observation sur les informations données dans le Rapport de gestion ainsi que dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise

- **Objectif**

Obtenir l'assurance raisonnable sur l'absence d'anomalies significatives dans les comptes consolidés

- **Opinion sur les comptes consolidés**

Certification sans réserve et sans observation

- **Justification des appréciations – Points clés de l'audit**

- Reconnaissance du chiffre d'affaires des équipements et logiciels pilotes associés à l'export
- Évaluation des écarts d'acquisition

- **Vérifications spécifiques**

- Absence d'observation sur les informations relatives au groupe données dans le Rapport de gestion
- Respect de la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le Rapport financier annuel du format d'information électronique unique européen (ESEF)

- **Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé soumis à l'approbation de votre Assemblée générale :**

Néant

- **Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, dont l'exécution s'est poursuivie sur l'exercice écoulé :**

Néant

## ▪ Objectif

Formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration de performance extra-financière aux dispositions réglementaires applicables
- la sincérité des informations, prises dans leur ensemble, présentées dans la Déclaration de performance extra-financière

## ▪ Conclusion sur la Déclaration consolidée de performance extra-financière

Absence d'anomalie significative de nature à remettre en cause la conformité et la sincérité des informations présentées dans la Déclaration de performance extra-financière

Rapport exempt de réserves et de commentaires





# Présentation des résolutions et vote

Daniel Harari, Président-Directeur général

Céline Abecassis-Moedas, Administratrice indépendante,  
Présidente du Comité des rémunérations

Anne Borfiga, Secrétaire générale

**Résolution n°1:** Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2023

**Résolution n°2:** Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023

**Résolution n°3:** Quitus aux Administrateurs

**Résolution n°4:** Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2023 et fixation du dividende

**Résolution n°5:** Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023

**Résolution n°6:** Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et des avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 à Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général

**Résolution n°7:** Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Daniel Harari

**Résolution n°8:** Renouvellement du mandat d'Administratrice de Madame Nathalie Rossiensky

**Résolution n°9:** Nomination de Monsieur Jérôme Viala en tant qu'Administrateur

**Résolution n°10:** Approbation de la politique de rémunération de Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général, au titre de l'exercice 2024

**Résolution n°11:** Approbation de la politique de rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2024

**Résolution n°12:** Nomination du cabinet PricewaterhouseCoopers Audit en qualité de Commissaire aux comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité

**Résolution n°13:** Autorisation à consentir au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société dans le cadre d'un contrat de liquidité

**Résolution n°14:** Pouvoir pour l'accomplissement des formalités légales

# Résolution n°1

## Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2023

Bénéfice de l'exercice	<b>22 026 109 €</b>
Dépenses exclues des charges déductibles	<b>127 384 €</b>

# Résolution n°2

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023

Résultat net consolidé part du Groupe

**33 904 milliers d'euros**

## Quitus aux Administrateurs

Quitus aux Administrateurs de leur gestion au titre de l'exercice 2023

## Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2023 et fixation du dividende

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

\*Calculé sur la base des 37 801 556 actions qui seraient rémunérées sur les 37 832 965 actions composant le capital social au 31 décembre 2023, après déduction des 31 409 actions détenues en propre à cette date (les actions détenues en propre n'ayant pas droit à percevoir de dividende). Le montant effectivement versé au titre du dividende et celui qui sera affecté au report à nouveau tiendront compte du nombre d'actions détenues en propre par la Société à la date de la mise en paiement du dividende.

## Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 (Say on Pay ex post)

- Approbation des informations relatives à la rémunération du Président-Directeur général et des Administrateurs au titre de l'exercice 2023, telle qu'elles sont présentées aux sections 2.2 et 2.3 du Rapport sur le gouvernement d'entreprise
- Ces informations portent sur les éléments de rémunération versés ou attribués à chacun des mandataires sociaux, les éléments de comparaison entre le niveau de rémunération du dirigeant mandataire social et celui des salariés (le ratio d'équité) de Lectra ainsi que sur l'évolution de la rémunération du dirigeant mandataire social et de celle des salariés au regard de la performance du Groupe

## Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et des avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 à Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général (Say on Pay ex post)

Tableau de synthèse des rémunérations du Président-Directeur général

(en euros)	2023		2022	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés dans l'année	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés dans l'année
<b>Daniel Harari</b>				
Président-Directeur général				
Rémunération fixe	420 000	420 000	390 000	390 000
Rémunération variable <sup>(1)</sup>	119 448	295 541	295 541	762 311
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	53 000	53 500	53 500	40 000
Avantage en nature <sup>(2)</sup>	10 611	10 611	8 331	8 331
<b>Total</b>	<b>603 059</b>	<b>779 652</b>	<b>747 372</b>	<b>1 200 642</b>

(1) La rémunération variable au titre de l'exercice 2022 a été versée en 2023 ; celle au titre de l'exercice 2023 le sera en 2024 sous réserve de son approbation par l'Assemblée générale ordinaire du 26 avril 2024. L'écart entre le pourcentage de la rémunération variable obtenu au titre de l'exercice 2022 (88 %), versé en 2023, et celui au titre de l'exercice 2023 (64 %) explique l'écart entre le montant de la rémunération variable dû au titre de l'exercice 2023 et celui versé en 2023.

(2) Les montants figurant en avantages en nature correspondent à la valorisation de l'usage d'un véhicule de fonction.



## Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Daniel Harari



**Âge**  
69 ans

**Nationalité**  
Française

**Date de première nomination**  
1991

**Date de début de mandat**  
30 avril 2020

**Date d'échéance du mandat**  
À l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023

**Nombre d'actions Lectra détenues**  
4 807 560

### 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.

## Renouvellement du mandat d'Administratrice de Madame Nathalie Rossiensky



### Nathalie ROSSIENSKY

Administratrice indépendante

Présidente du Comité d'audit

Membre du Comité stratégique, du Comité des rémunérations et du Comité des nominations

#### Âge

54 ans

#### Nationalité

Française

#### Date de première nomination

29 avril 2016

#### Date de début de mandat

30 avril 2020

#### Date d'échéance du mandat

À l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023

#### Nombre d'actions Lectra

détenues

1 500

#### Biographie - Expérience et expertise

Diplômée de l'Université Paris- Dauphine (maîtrise de mathématiques appliquées et DEA d'économie financière) et titulaire d'un Ph.D. en finance de la London Business School, Madame Nathalie Rossiensky débute sa carrière en 2000 chez JP Morgan (Paris), à la Banque Privée, avant de rejoindre l'Investment Management Division de Goldman Sachs à Londres en 2005, puis à Paris, jusqu'en 2013, en qualité d'executive director, plus particulièrement chargée de l'allocation d'actifs et de l'investissement dans toutes classes d'actifs pour des family offices et des entreprises familiales.

De 1998 à 2000, Madame Nathalie Rossiensky est Assistant Professor à la Fuqua School of Business de l'Université de Duke (États-Unis) ; ses recherches portaient sur la gestion d'actifs, l'intermédiation financière et la théorie des jeux. Elle est intervenue dans des conférences, notamment à l'Université de Stanford et à la NYU Stern School of Business (États-Unis) et à l'INSEAD (France).

Madame Nathalie Rossiensky est actuellement Associée Capital Partner du Groupe Lombard Odier. Basée à Paris, elle est en charge de la gestion d'actifs financiers concernant toutes les classes d'actifs y compris le non-coté et avec un positionnement fort en matière de durabilité.

## Nomination de Monsieur Jérôme Viala en tant qu'Administrateur



### Jérôme VIALA

**Âge**  
62 ans

**Nationalité**  
Française

**Nombre d'actions Lectra  
détenues**  
128 496

#### Biographie - Expérience et expertise

Diplômé de KEDGE Business School (France), Jérôme Viala débute sa carrière comme analyste crédit chez Esso (France) avant de rejoindre le service financier de Lectra en 1985.

Il occupe ensuite les fonctions de Contrôleur de gestion pour l'Europe et l'Amérique du Nord (1988-1991) et de Directeur administratif et financier de la division France (1992-1993), puis de la division produits (1993-1994). Il est Directeur financier du Groupe de 1994 à 2016.

Jérôme Viala est Directeur général adjoint de Lectra du 1<sup>er</sup> janvier 2017 au 31 mars 2024. Il est Vice-Président du Comité exécutif du 15 janvier 2019 au 31 mars 2024, après en avoir été membre depuis sa création en 2005. Depuis plusieurs années, et jusqu'au 31 mars 2024, il assume également les fonctions de Secrétaire du Conseil d'administration de Lectra.

## Approbation de la politique de rémunération de Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général, au titre de l'exercice 2024 (Say on Pay ex ante)

▪ Principes généraux	Inchangés depuis juillet 2017
▪ Structure de la rémunération	Inchangée depuis juillet 2017
▪ Rémunération totale à objectifs annuel atteints:	<b>840 000 €</b> (inchangée par rapport à 2023)
➤ Rémunération fixe	<b>420 000 €</b> (inchangée par rapport à 2023)
➤ Rémunération variable à objectifs annuel atteints	<b>420 000 €</b> (inchangée par rapport à 2023)

### ▪ Dérogation

révision des critères de performance et des objectifs annuels (poids, seuil de déclenchement, base de calcul) en cas de circonstances exceptionnelles résultant d'une modification sensible du périmètre du Groupe, d'un changement majeur de stratégie ou d'un évènement majeur affectant les marchés

## Approbation de la politique de rémunération de Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général, au titre de l'exercice 2024 (Say on Pay ex ante)

Critères de performance	Pondération
<b>3 critères de performance de la Scorecard stratégique (inchangés):</b>	
➤ la valeur contributive de la croissance de l'activité commerciale	40%
➤ l'EBITDA hors éléments à caractère non récurrent	30%
➤ la protection et la croissance des contrats récurrents	30%
<b>3 critères de performance de la Scorecard RSE (revus):</b>	
➤ la progression dans le classement des organismes spécialistes de la notation extra-financière	40%
➤ la progression du taux d'engagement des équipes	30%
➤ l'évolution du plan pluriannuel de réduction de l'empreinte environnementale	30%

*Le résultat de la Scorecard RSE interviendrait sous forme de bonus-malus, pondérant le résultat obtenu à partir des critères de la Scorecard stratégique.*

## Approbation de la politique de rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2024 (Say on Pay ex ante)

	Part fixe	Part variable (par séance)
<b>Conseil d'administration</b>		
▪ Président	25 000 €	2 000 €
▪ Administrateur référent	20 000 €	2 000 €
▪ Membre	15 000 €	2 000 €
<b>Comités</b>		
<b>Comité d'audit</b>		
▪ Président	5 000 €	1 500 €
▪ Membre	N/A	1 500 €
<b>Autres comités</b>		
▪ Président	3 000 €	1 500 €
▪ Membre	N/A	1 500 €
<b>Enveloppe globale annuelle</b>		<b>480 000 €</b>
<b>Plafond de la rémunération individuelle annuelle</b>		<b>65 000 €</b>

## Nomination du cabinet PricewaterhouseCoopers Audit en qualité de Commissaire aux comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité

- Les informations en matière de durabilité qui seront publiées dans une section spécifique du Rapport de gestion à compter de 2025 devront être certifiées par un ou plusieurs commissaire(s) aux comptes ou un ou plusieurs OTI nommé(s) par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires, sur proposition du conseil d'administration et recommandation du comité d'audit ou du comité en charge de la RSE (art. L.822-17 du Code de commerce, modifié par l'ordonnance du 6 décembre 2023 de transposition de la Directive CSRD).
- PricewaterhouseCoopers Audit est l'un des deux Commissaires aux comptes titulaires de la Société depuis 1990. Pour les exercices 2021 à 2023, le cabinet a été également désigné comme OTI en charge de la vérification de la DPEF de Lectra.
- La durée de ce mandat au titre de la mission de certification des informations en matière de durabilité sera équivalente à celle du mandat restant à courir au titre de la mission de certification des comptes annuels et consolidés, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer en 2026 sur les comptes de l'exercice 2025.

Autorisation à consentir au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société dans le cadre d'un contrat de liquidité

Plafond	<b>2 % du capital social</b>
Prix maximum d'achat par action	<b>60 €</b>
Montant global maximum du programme de rachat	<b>10 000 000 €</b>
Durée	<b>18 mois</b>



## Pouvoir pour l'accomplissement des formalités légales

Octroi des pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des formalités consécutives à la tenue de la présente Assemblée générale

## Résultats trimestriels

## Réunion d'analystes

## Assemblée générale

---

**T2** 25 juillet 2024

---

31 octobre 2024

---

25 avril 2025

---

**T3** 30 octobre 2024

---

**T4** 12 février 2025

---



# Clôture de la séance

**LECTRA**

We pioneer. You lead.