

Assemblée générale mixte 2026

29 avril 2026 à 09h30

Hôtel InterContinental Paris Champs Elysées – 64, avenue Marceau 75008 Paris

29 avril 2026

LECTRA

Agenda

- 01** Présentation des intervenants
- 02** Formalités d'ouverture
- 03** Présentation des faits marquants et des résultats 2025
- 04** Questions/réponses
- 05** Lecture des rapports des Commissaires aux comptes
- 06** Présentation et vote des résolutions
- 07** Clôture de la séance

01 Présentation des intervenants

Présentation des intervenants

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

02

Formalités d'ouverture

Anne Borfiga, Secrétaire générale

Constitution du bureau de l'Assemblée générale

- Président
- Scrutateurs
- Secrétaire

Rappel du calendrier de l'Assemblée générale

- **23 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

- **27 mars**

Dépôt auprès de l'AMF et publication sur le site Internet de Lectra du Rapport financier annuel 2025

- **8 avril**

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

- **10 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 du quorum et dépôt des pièces

- 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

03

Présentation des faits marquants et des résultats 2025

Daniel Harari, Président-Directeur général
Olivier du Chesnay, Directeur financier

Résultats 2025

- **Faits marquants 2025 et évolution des marchés de Lectra**
- Résultats 2025
- Feuille de route stratégique 2023-2025 : bilan
- Feuille de route stratégique 2026-2028
- Perspectives 2026-2028 et évolutions récentes

Faits marquants 2025 et évolution des marchés de Lectra

Incertitude économique et géopolitique persistante, tensions commerciales, des droits de douane utilisés comme instruments de négociation

Baisse limitée des revenus grâce aux revenus récurrents et à la transformation vers le SaaS. Gestion rigoureuse des coûts

Une nouvelle année de génération solide de flux de trésorerie et de fonds de roulement négatif renforçant une position financière déjà robuste

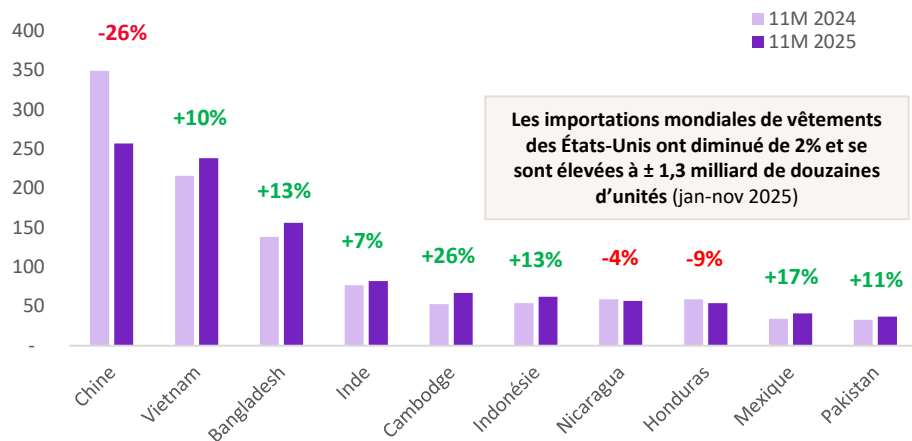
Faits marquants 2025 et évolution des marchés de Lectra

Mode : une industrie résiliente en 2025, mais la prudence persiste pour 2026

2025

Importation de vêtements des États-Unis* en novembre 2025

Source : OTEXA, en millions de douzaines d'unités



- **Ventes au détail de la mode stables** : croissance tirée par les prix alors que l'inflation et les droits de douane ont comprimé les volumes.
- **Les droits de douane américains ont accéléré le réajustement des approvisionnements.** Les fabricants asiatiques ont subi des tarifs d'environ 20% plus élevés par rapport à 2024.
 - **les Etats Unis ont déplacés leurs approvisionnements vers le Vietnam** (vêtements complexes et à plus forte valeur) et vers le Bangladesh, le Cambodge et le Pakistan (produits basiques en volume).
 - **La Chine a encore perdu des parts des importations américaines,** redirigeant les exports vers l'Europe et les autres marchés hors États-Unis — poussant les exportations chinoises mondiales de vêtements à la baisse de 5%. La croissance de la demande intérieure (+3%) est restée trop faible pour compenser le ralentissement des fabricants chinois.

Perspectives 2026

Sentiment prudent dans un contexte de demande faible et de pressions croissantes sur les coûts

- **Les ventes au détail** dans les principaux marchés d'importation pourraient stagner voire diminuer.
- **Le luxe** devrait croître modérément, le segment moyen-de-gamme reste dynamique ; l'ultra fast-fashion subit des pressions sur les marges.
- **La politique commerciale internationale** pourrait rester très incertaine : le rôle de la Chine et de l'Asie dans l'approvisionnement en vêtements pourrait continuer d'évoluer.

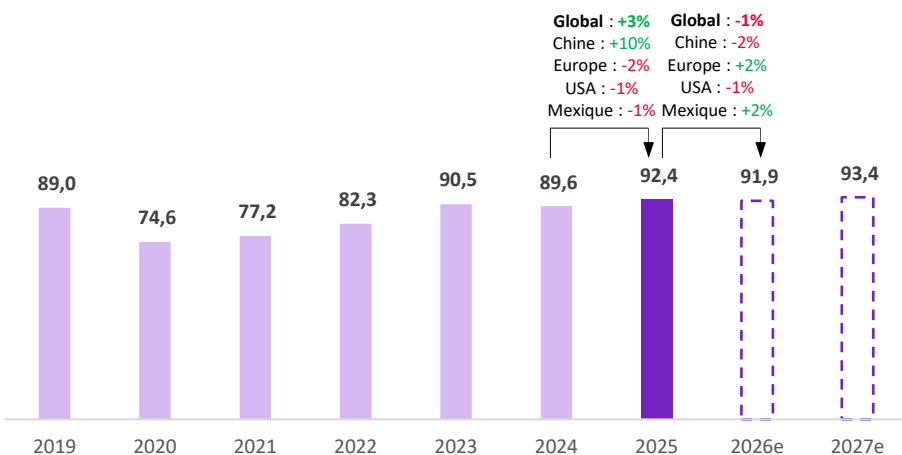
Faits marquants 2025 et évolution des marchés de Lectra

Automobile : croissance en 2025 portée par la Chine, 2026 confrontée à des vents contraires

2025

Production mondiale de véhicules légers

Source : S&P Global, en millions d'unités



- **La production mondiale** a augmenté de 3% en 2025, principalement grâce à un fort dynamisme en Chine.
- **La croissance de la production en Chine** (+10%) a été stimulée par une forte augmentation des exportations (+21%) et une demande intérieure robuste (+7%) soutenue par des subventions locales.
- **La production en Europe** a chuté (-2%) en raison de ventes faibles, d'inventaires élevés, de droits de douane américains et d'une forte concurrence chinoise.
- **La production américaine est restée stable**, freinée par une demande molle et des contraintes d'approvisionnement persistantes.
 - **Aucun signe de relocalisation ou de nearshoring lié aux politiques tarifaires américaines** ; au contraire, les principaux exportateurs vers les États-Unis (Mexique, Corée du Sud, Japon, Europe) montrent des baisses de production au second semestre 2025 (-4%, -3%, -6%, 0% respectivement).

Perspectives 2026

Le ralentissement de la demande et les changements de politique mettent la pression sur la production mondiale

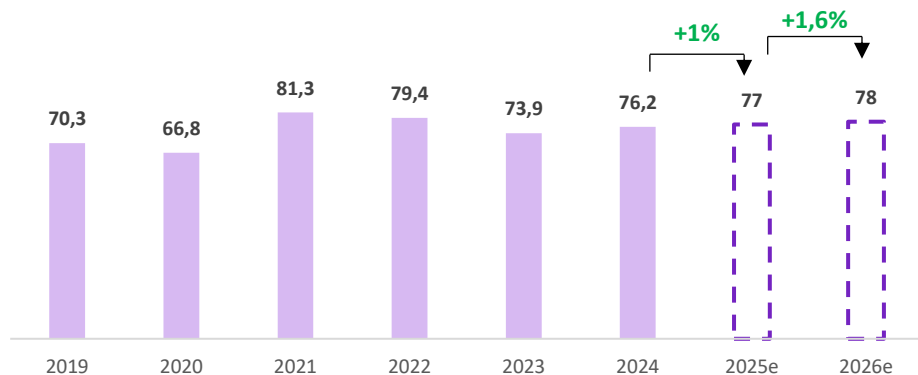
- **La production mondiale** devrait être en baisse de 1%, la Chine ralentissant.
- **Chine : première baisse de la production depuis la pandémie** (-2%) en raison de la fin des incitations à l'achat et d'une demande plus faible.
- **Europe : la production devrait connaître une croissance modeste** (+2%), soutenue par une expansion des véhicules électriques de +14%.
- **États-Unis : la production devrait diminuer** (-1%), le marché des véhicules électriques se contractant d'environ 10% après la fin des crédits d'impôt fédéraux.
- **Incertitude globale** quant au potentiel d'exportation des principaux marchés de production à la suite des **évolutions géopolitiques et des droits de douane**.

Faits marquants 2025 et évolution des marchés de Lectra

Ameublement : solide performance en 2025 mais la pression en T4 accroît les risques pour 2026

2025

Consommation mondiale de meubles rembourrés
Source : CSIL, à la date de juillet 2025, en milliards de dollars US



- **La demande mondiale est restée résiliente** malgré d'importantes perturbations commerciales.
- **Les ventes de meubles en magasin en Chine ont augmenté de +8% en 2025**, bien que la dynamique se soit atténuée au T4. Cependant, les exportations de meubles rembourrés ont fortement chuté en 2025 (-14%), principalement en raison des droits de douane américains.
- **La demande américaine est restée soutenue**, mais le T4 a enregistré la première baisse (-2% en oct., -4% en nov.) alors que les droits de douane ont assombri la visibilité du marché.
- **La diversification des approvisionnements des États-Unis s'est accélérée**, favorisant le Vietnam. Aucune hausse nette du rapatriement de la production n'a été observée.
- **Les ventes de meubles dans l'UE ont affiché des tendances contrastées en 2025** : fortes au Royaume-Uni (+8%) et en Pologne (+14%), stables en France et en Italie (0%), en baisse en Allemagne (-1%).

Perspectives 2026

2026 : entre stagnation et adaptation

- **Croissance faible voire stagnation attendue au niveau mondial pour l'ameublement rembourré**, avec un commerce international en baisse de 1% et une consommation domestique en hausse de 1%.
- **Le ralentissement de la Chine et l'incertitude politique** pèseront sur le commerce mondial et la visibilité.
- **Le rééquilibrage des approvisionnements des États-Unis** se poursuit pour sécuriser les chaînes de valeur et maîtriser les coûts.
- **La productivité, l'automatisation et la flexibilité opérationnelle** deviennent les principaux leviers de valeur, et non l'expansion des capacités.

Résultats 2025

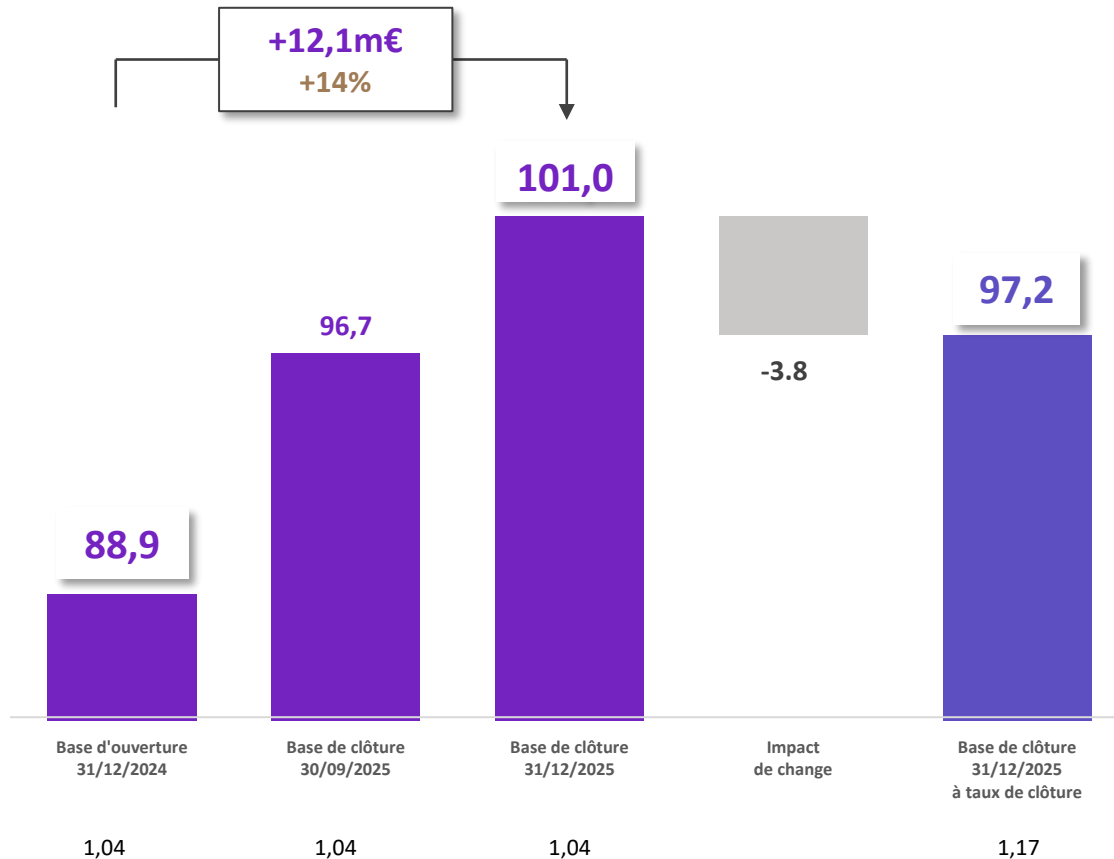
- Faits marquants 2025 et évolution des marchés de Lectra
- **Résultats 2025**
- Feuille de route stratégique 2023-2025 : bilan
- Feuille de route stratégique 2026-2028
- Perspectives 2026-2028 et évolutions récentes

Résultats 2025

Croissance de l'ARR de 14%

Annual Recurring Revenue (ARR) des abonnements

En millions d'euros, à taux de change réel 31/12/2025

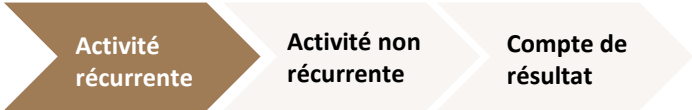


La croissance de l'ARR a atteint 14 % pour l'année, à un niveau supérieur au taux observé au cours des neuf premiers mois.

Le quatrième trimestre a montré un niveau élevé de nouvelles souscriptions SaaS sur TextileGenesis, Kubix Link, Valia et Launchmetrics.

Résultats 2025

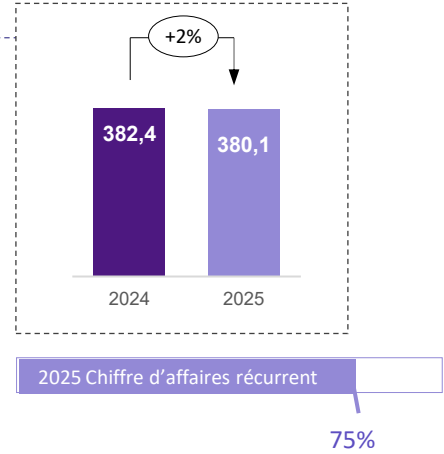
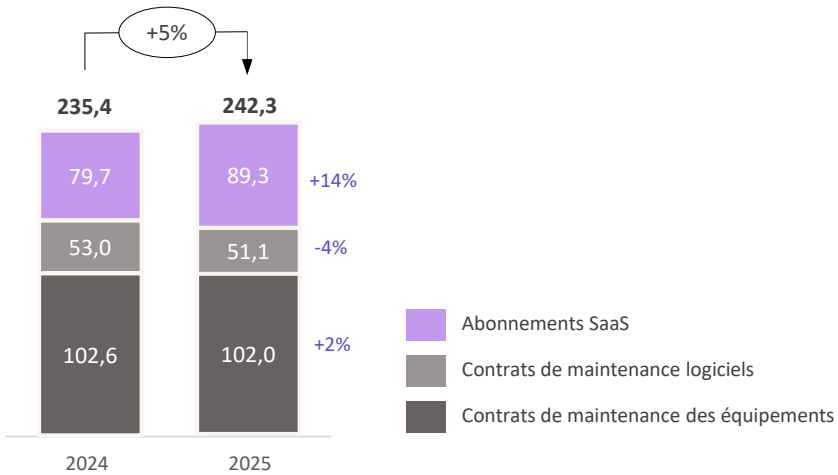
Croissance des contrats récurrents de 5%



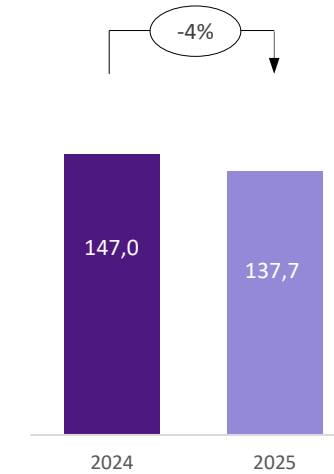
Chiffre d'affaires récurrent

En millions d'euros

Contrats récurrents



Consommables et pièces



Les abonnements SaaS contribuent à la croissance des contrats récurrents

Décroissance progressive du chiffre d'affaires des contrats de maintenance logiciels.

Les contrats de maintenance des équipements continuent de croître malgré des conditions de marché défavorables.

Le recul des ventes de consommables et pièces reste limité dans un contexte macroéconomique difficile.

Le quatrième trimestre n'a montré aucun changement de dynamique.

Résultats 2025

Activité récurrente

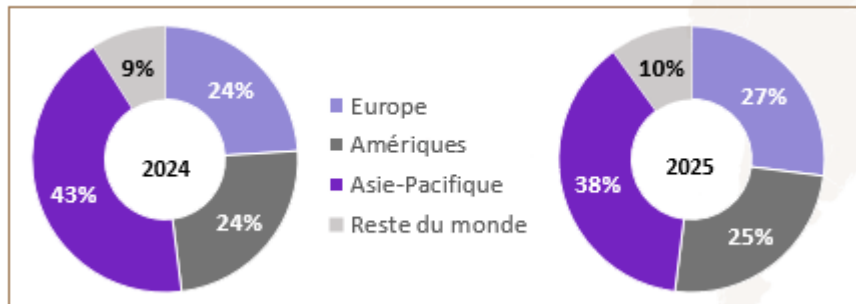
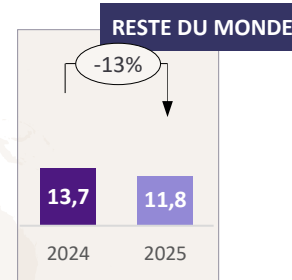
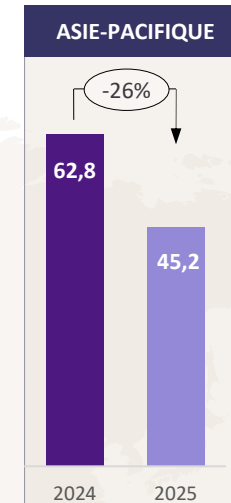
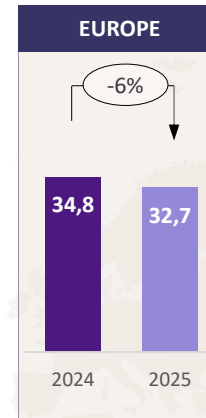
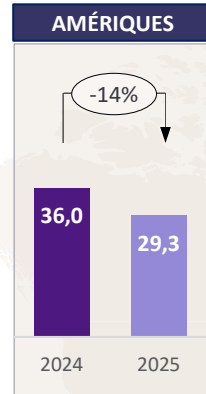
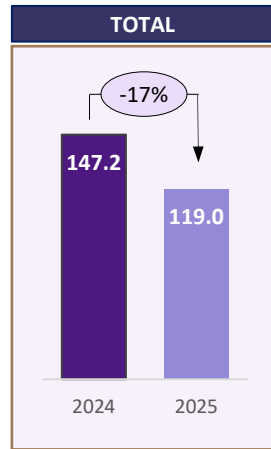
Activité non récurrente

Compte de résultat

Commandes de nouveaux systèmes stables en valeur au cours des trois derniers trimestres

Commandes de nouveaux systèmes*

Nouvelles commandes de licences logicielles perpétuelles, équipements, formation et conseil
En millions d'euros

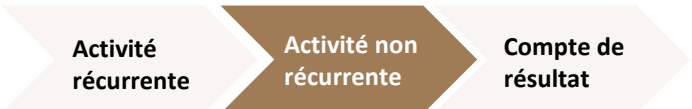


Stabilité du niveau des nouvelles commandes sans rebond d'activité.

Les annonces concernant les droits de douane durant l'été, et les discussions qui ont suivi à l'automne n'ont pas clarifié la situation.

L'hésitation des clients impacte toujours le niveau des commandes dont la baisse est plus marquée en Asie-Pacifique (Chine en particulier).

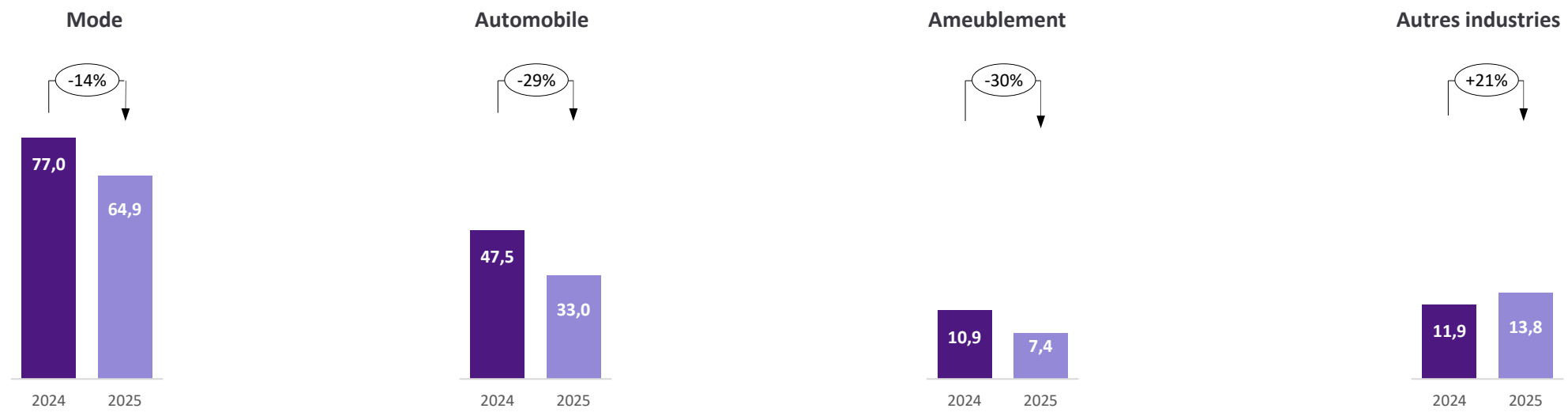
Résultats 2025



Les commandes dans l'Automobile sont particulièrement impactées
La tendance des commandes dans la Mode et l'Ameublement en T4 sont en ligne avec le reste de l'année

Commandes de nouveaux systèmes

Nouvelles commandes de licences perpétuelles de logiciels, équipement, conseil et formation
En millions d'euros



Les commandes dans le secteur automobile sont assez faibles dans toutes les régions, avec un quatrième trimestre particulièrement morose en Asie-Pacifique.

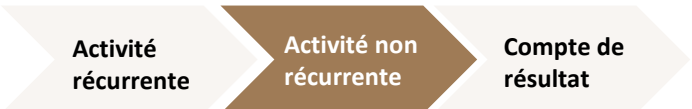
Dans le secteur de la mode, après une forte baisse au deuxième trimestre due à l'annonce des droits de douane, le niveau d'activité a reculé au troisième et au quatrième trimestre, sans nouvelle détérioration au quatrième trimestre.

Le secteur de l'ameublement reste confronté à une faible demande, en baisse d'un tiers par rapport à l'année précédente.

Les autres industries comprennent divers secteurs utilisant des matériaux composites. Ces industries sont moins soumises à des contraintes budgétaires et représenteront deux fois plus de commandes que l'industrie de l'ameublement en 2025.

Résultats 2025

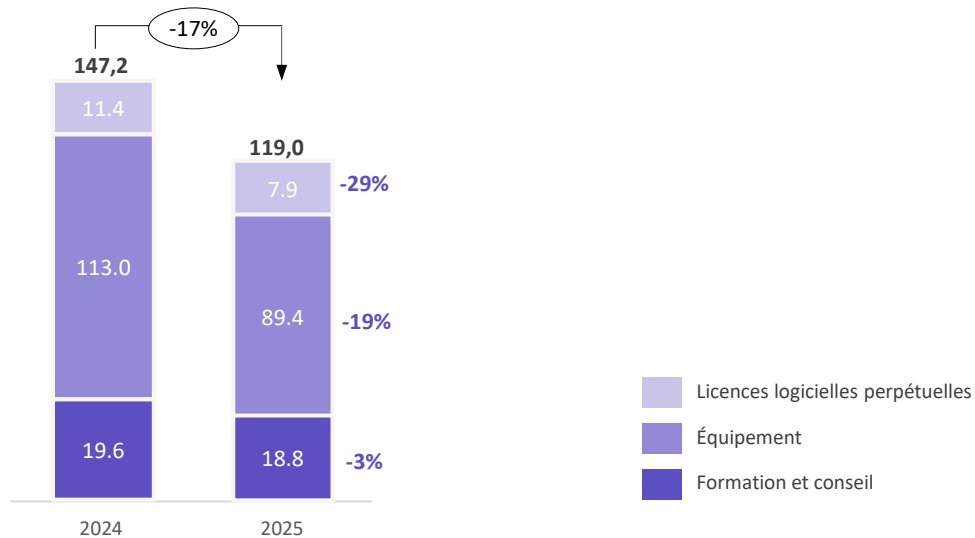
Les revenus non récurrents ont diminué de 12%



Commandes de nouveaux systèmes

Nouvelles commandes de licences logicielles perpétuelles, équipement, formation et conseil

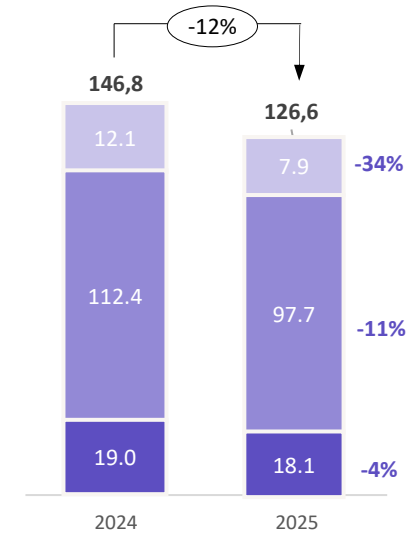
En millions d'euros



Licences perpétuelles de logiciels en baisse d'un tiers
Les équipements enregistrent une baisse proche de 20 %, conséquence des incertitudes du marché
La formation et le conseil sont désormais majoritairement liées aux ventes d'abonnements SaaS.

Chiffres d'affaires non-récurrent

En millions d'euros

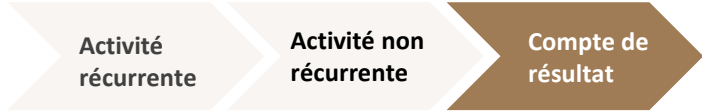


Les revenus liés aux équipements ont diminué de 11 %, ce qui est moins important que la baisse des commandes de 19 %, entraînant une diminution significative du carnet de commandes à la fin de 2025.

Le carnet de commandes total s'élève à 23,2 millions d'euros à la fin de l'année.

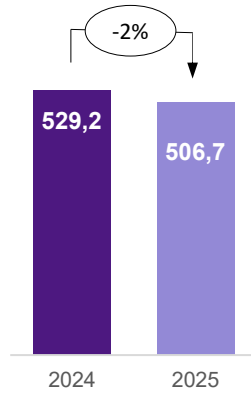
Résultats 2025

Hausse des taux de marge brute, maîtrise stricte des frais généraux
EBITDA courant de près de 80m€

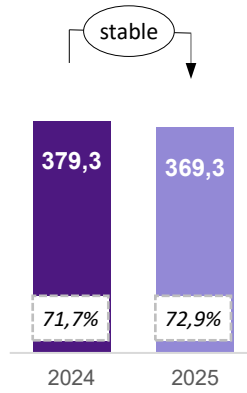


En millions d'euros

Chiffre d'affaires total



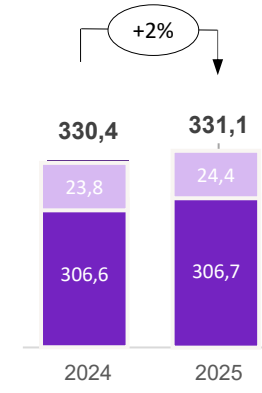
Marge brute



Les taux de marge brute augmentent sur l'ensemble des lignes de produits.

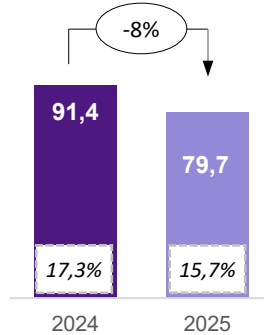
Frais généraux*

(Fixes et variables)

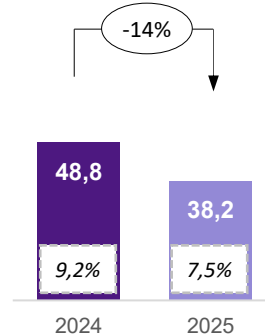


La maîtrise stricte des frais généraux a permis de les maintenir stables à taux de change réel et en hausse de 2% à taux comparables.

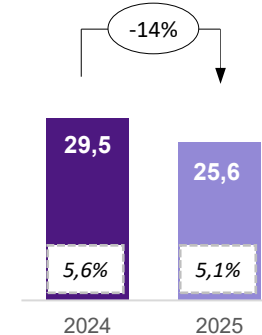
EBITDA courant



Résultat opérationnel courant



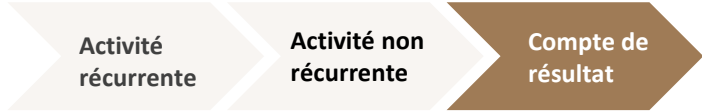
Résultat net*



= En % du chiffre d'affaires

* 96% des coûts fixes sont couverts par la marge de l'activité récurrente en 2025 (95% en 2024)

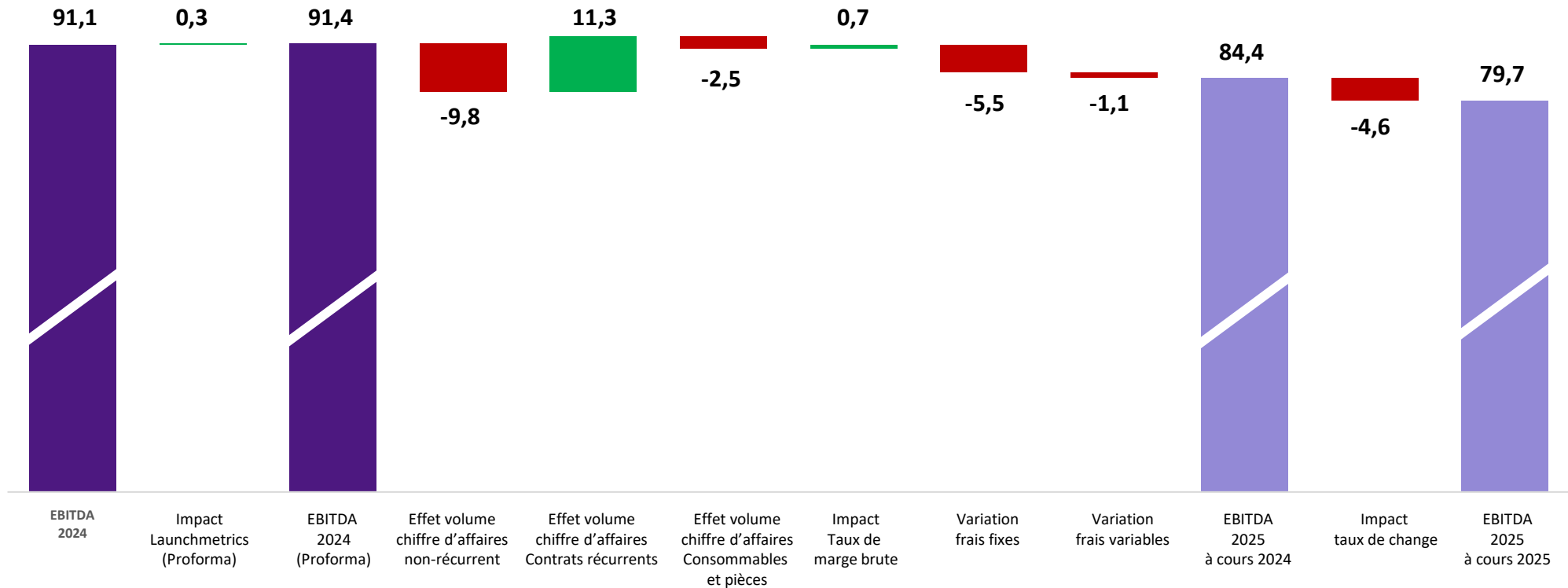
Résultats 2025



La croissance des contrats récurrents compense partiellement l'impact négatif du recul des équipements et de l'augmentation des coûts fixes

Évolution de l'EBITDA courant 2024-2025

En millions d'euros

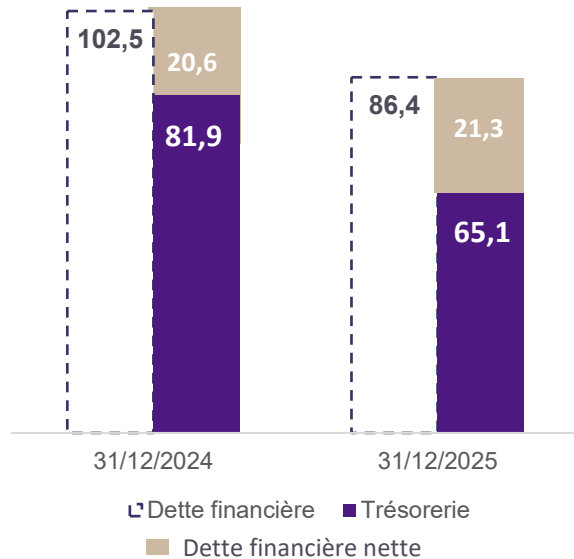


Bilan décembre 2025

Endettement financier limité

Endettement

En millions d'euros



En 2025, le Groupe a décaissé :

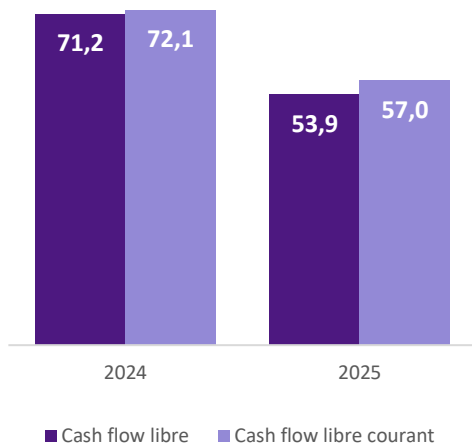
- 20.5m€ pour la deuxième tranche du capital de Launchmetrics, 1.7m€ pour l'acquisition de Glengo (Turquie) au premier semestre, et 3.3m€ pour l'acquisition de Neteven en T3
- 15.2m€ de dividendes
- 16.1m€ de remboursement d'emprunts et d'intérêts

Le Groupe a généré 57.0m€ de cash-flow libre courant.

2025 Cash-flow libre

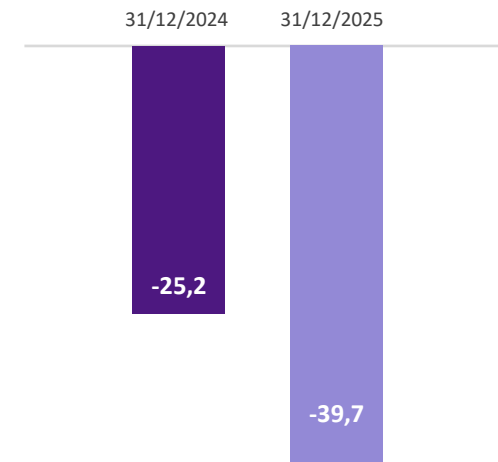
Une nouvelle année de forte génération de cash-flow et de besoin en fonds de roulement négatif

En millions d'euros



Le cash-flow libre courant s'établit à 57.0m€ (72.1m€ en 2024). Malgré des conditions macro-économiques défavorables, le Groupe a réussi à recouvrer les créances et à limiter les créances tout en réduisant les stocks et en finançant ses projets IT.

Le besoin en fonds de roulement au 31 décembre 2025 est négatif de 39.7m€, ce qui reste l'un des fondamentaux du modèle économique du Groupe.

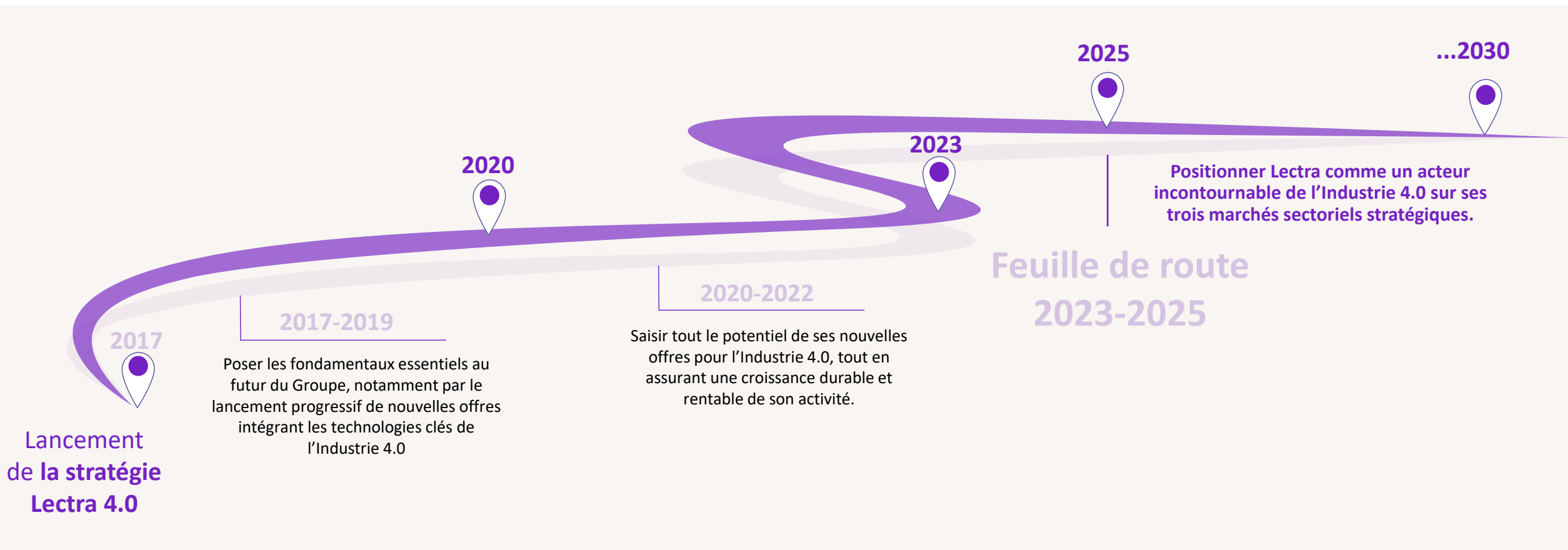


Résultats 2025

- Faits marquants 2025 et évolution des marchés de Lectra
- Résultats 2025
- **Feuille de route stratégique 2023-2025 : bilan**
- Feuille de route stratégique 2026-2028
- Perspectives 2026-2028 et évolutions récentes

Feuille de route stratégique 2023-2025

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



Feuille de route stratégique 2023-2025

Positionnement de Lectra comme leader 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 est 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

2023-2025 : une étape décisive vers la vision **Lectra 4.0**

Lectra est idéalement positionnée pour aller encore plus loin dans la prochaine phase de sa stratégie, sur la période 2026-2028.

Position inégalée qui combine :

- une position de leader
- une offre robuste et pertinente, en phase avec les besoins des clients
- une base clients élargie
- une présence mondiale
- une image renforcée de société technologique innovante

75%

Chiffre d'affaires
récurrent

96%

Ratio de
sécurité

21,3 m€

Dettes nettes

57 m€

Cash Flow libre

Au 31 décembre 2025

Résultats 2025

- Faits marquants 2025 et évolution des marchés de Lectra
- Résultats 2025
- Feuille de route stratégique 2023-2025 : bilan
- **Feuille de route stratégique 2026-2028**
- Perspectives 2026-2028 et évolutions récentes

Une AMBITION claire pour 2030

● 2030

2026

Nous sommes ici



2017



2017

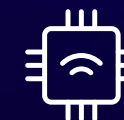
Lancement de la
stratégie **Lectra 4.0**

LECTRA

"Big things happen when we connect"



AI/GenAI



IoT



Cloud



Big Data

Un monde de transformations structurelles : des défis créateurs d'opportunités

Des transformations profondes redéfinissent le fonctionnement des chaînes de valeur industrielles, accélérant la demande pour des opérations connectées, automatisées et pilotées par les données

Technologies de l'Industrie 4.0

AI/GenAI IoT Cloud Big Data

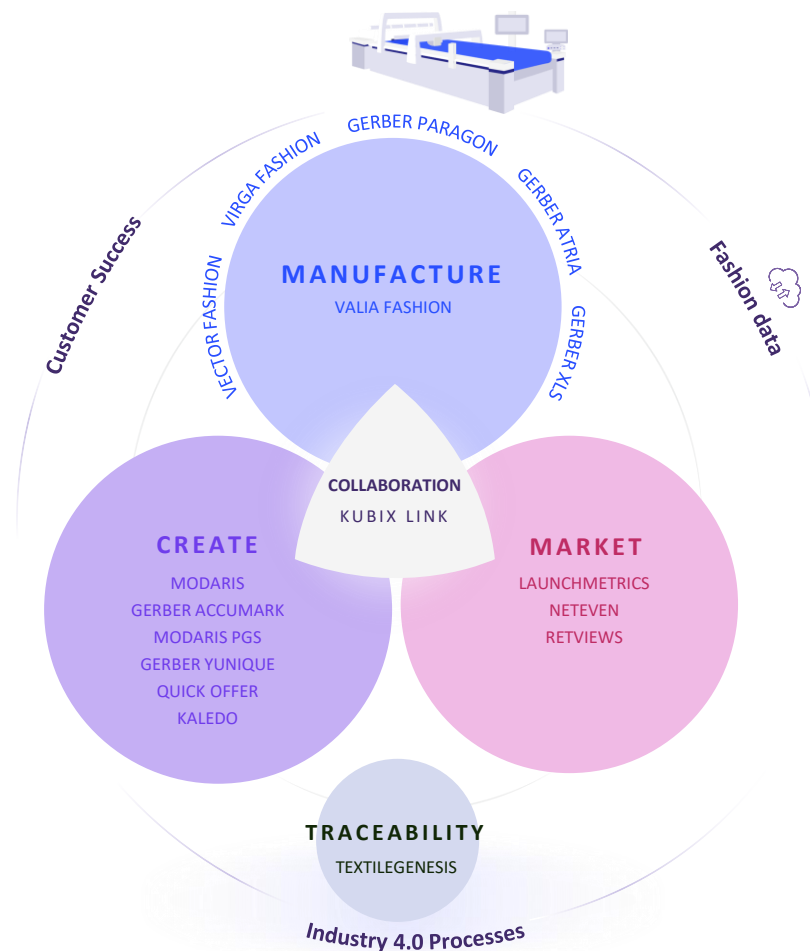
L'intelligence artificielle s'impose comme un moteur majeur de la transformation



Les marchés mondiaux se caractérisent par une incertitude persistante et des tensions géopolitiques, ...



Une offre étendue et dédiée à la mode, reliant tous les acteurs, processus et données pour une plus grande rapidité et agilité





- Un portefeuille SaaS unique combinant **Kubix Link, Launchmetrics, Neteven, Retviews, TextileGenesis et Valia Fashion** avec des solutions historiques de CAO et de découpe
- Soutenir les clients à toutes les étapes clés – de la **création** à la **production** et à la **mise sur le marché** – tout en favorisant **la collaboration** et la **traçabilité** complète
- Une stratégie d’entrée menée par le SaaS permettant **un fort cross-sell et upsell** pour augmenter les revenus récurrents par client



Lectra aujourd'hui : un leader solide, mondial et résilient, prêt à écrire le prochain chapitre

 Présence dans **+100 pays** et base de **clients prestigieux**

 **Customer Success** Au cœur : +800 collaborateurs dédiés accompagnent les clients chaque jour

 **Leadership** renforcé en matière d'innovation

 **Offre unique** alignée avec les besoins clients

 A la pointe de la **durabilité** et **la conformité**

Lectra occupe une position inégalée :
une **expertise industrielle** associée au **SaaS**
pour stimuler la performance

Modèle économique vertueux et situation financière solide

SaaS – Chiffre d'affaires annuel récurrent (ARR)

0 €

31 décembre 2016

vs

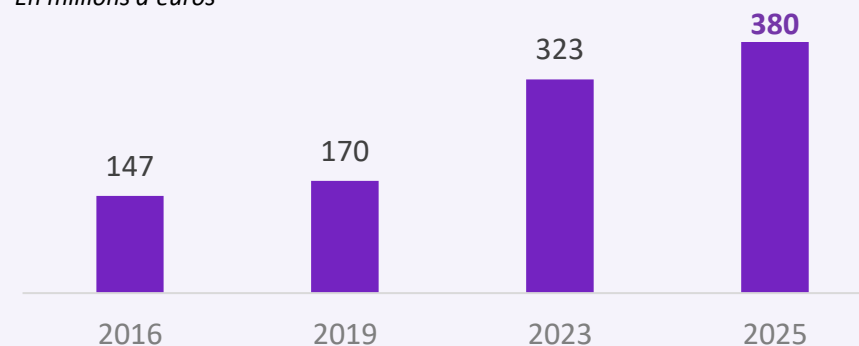
97.2m€ d'ARR

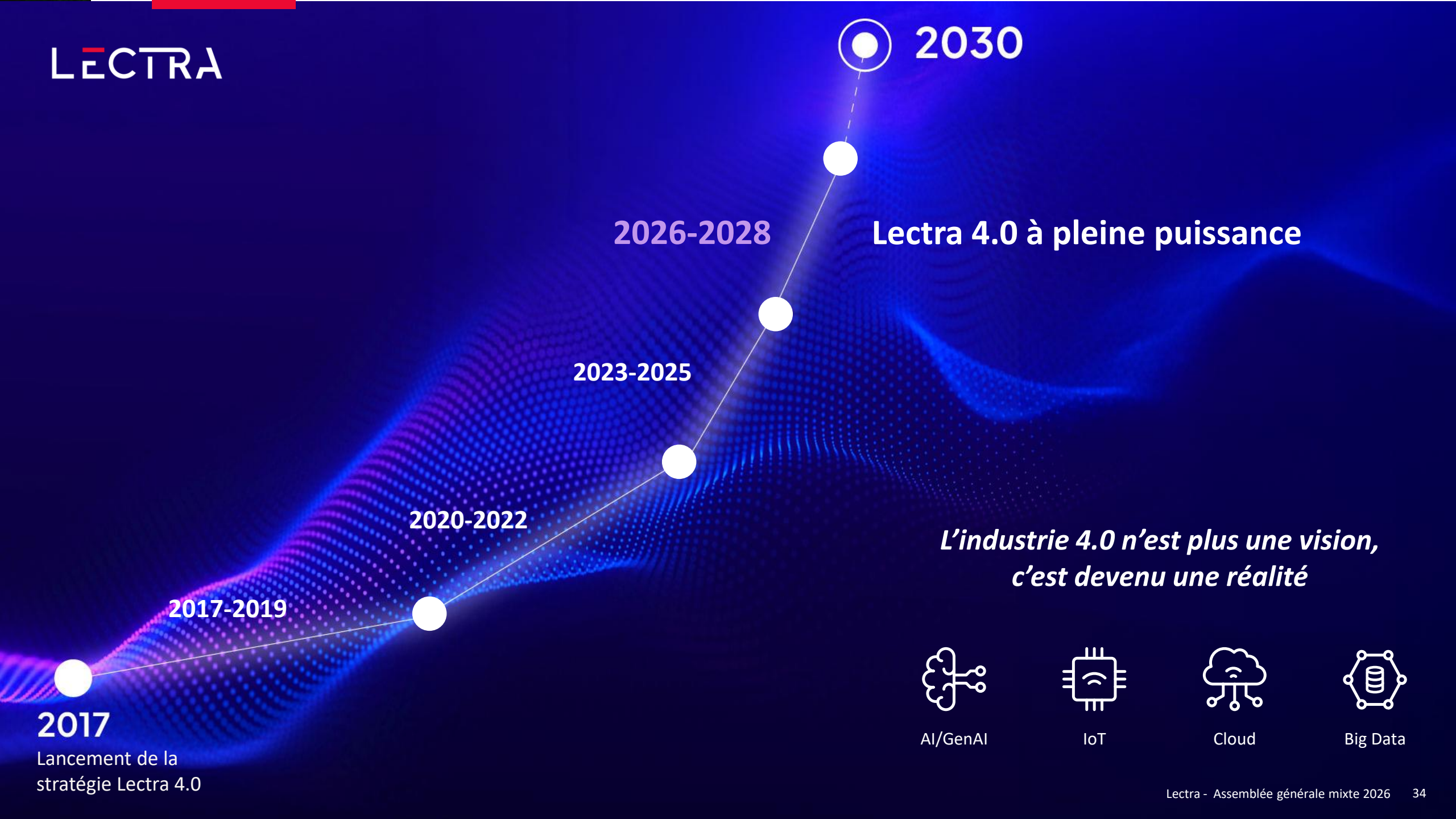
31 décembre 2025

Chiffre d'affaires récurrent

En millions d'euros

75% du chiffre d'affaires total





2030

Lectra 4.0 à pleine puissance

2026-2028

2023-2025

2020-2022

2017-2019

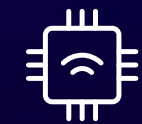
2017

Lancement de la stratégie Lectra 4.0

L'industrie 4.0 n'est plus une vision, c'est devenu une réalité



AI/GenAI



IoT



Cloud



Big Data

D'ici 2028, Lectra déploiera pleinement son modèle digital et connecté afin d'apporter une plus grande valeur à ses clients

PRIORITÉS 2026-2028



1

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



2

Développer l'activité SaaS



3

Renforcer l'**excellence opérationnelle** pour accélérer la croissance

Résultats 2025

- Faits marquants 2025 et évolution des marchés de Lectra
- Résultats 2025
- Feuille de route stratégique 2023-2025 : bilan
- Feuille de route stratégique 2026-2028
- **Perspectives 2026-2028 et évolutions récentes**

Perspectives 2026-2028

Une croissance annuelle du chiffre d'affaires récurrent (ARR) de 15 %, contribuant à une croissance annuelle de 5 % à 8 % des revenus contractuels récurrents
Poursuite de l'optimisation des coûts

Marge EBITDA : +120 à 180 points de base par an*
Ratio de sécurité : +2 à 3 points par an (>100 % en 2028)

Lectra réitère ses objectifs communiqués en février.

*Dans l'hypothèse où les commandes d'équipements resteraient stables.

Toute reprise – dont le moment et l'ampleur restent incertains – représenterait un potentiel de croissance supplémentaire pour le chiffre d'affaires et l'EBITDA.

Données comparables
Excluant les éléments à caractères non-récurrents

Message de Daniel Harari, Président Directeur-général

Environnement instable au premier trimestre 2026

La guerre en Iran a entraîné un gel temporaire des investissements conduisant à un report des commandes d'équipement pendant plusieurs semaines

Atténuation des effets des droits de douanes

Un an après les premières annonces tarifaires du printemps 2025, premiers signes de reprise d'investissement par nos clients.

Opportunités d'accélération grâce à l'IA agentique

L'essor de l'IA accélère l'innovation et la croissance dans le SaaS, permettant à Lectra de maintenir ses objectifs et de poursuivre sa stratégie



05

Questions / Réponses

A man in a dark blue shirt and trousers is sitting on a blue, futuristic-looking chair. A glowing white digital grid is draped over the chair and the man, extending across the scene. The background is a solid dark blue. On the far left, there is a vertical white bar.

06

Lecture des rapports des Commissaires aux comptes

Flora Camp, représentant le cabinet PwC

Aurélie Lalanne, représentant le cabinet KPMG

Jean-Christophe Pernet, représentant le cabinet Ernst & Young

Rapport sur les comptes annuels

Pages 267 à 270 du Rapport financier annuel 2025 – 1^{ère} résolution de l'Assemblée générale

- **Objectif**

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

- **Opinion sur les comptes annuels**

Certification sans réserve et avec une observation renvoyant à la section « Changement de réglementation » de la note « Règles et Méthodes comptables » de l'annexe aux comptes annuels qui expose les incidences liées au changement de méthodes comptables relatif à la première application du règlement ANC n°2022-06.

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

Reconnaissance du chiffre d'affaires à l'export des équipements incluant les logiciels pilotes

- **Vérifications spécifiques**

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

Rapport sur les comptes consolidés

Pages 239 à 242 du Rapport financier annuel 2025 – 2^{ème} résolution de l'Assemblée générale

▪ 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 à l'export des équipements (incluant les logiciels pilotes)
- Évaluation des écarts d'acquisition
- Evaluation des engagements d'achat de titres minoritaires

▪ 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

Rapport sur le Rapport de durabilité

Pages 144 à 146 du Rapport financier annuel 2025

Informations vérifiées par PricewaterhouseCoopers Audit au titre de la mission relative à l'assurance limitée sur la certification des informations en matière de durabilité et la vérification des exigences d'information énoncées à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Objectifs	Observations	Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière	Conclusion
Conformité du processus de double matérialité avec les ESRS	Aucune observation	<ul style="list-style-type: none">▪ Processus de mise à jour de l'analyse de double matérialité	
Conformité des informations sur la durabilité avec les ESRS	Observation concernant la méthodologie d'estimation du scope 3 du bilan carbone	<ul style="list-style-type: none">▪ Plan de transition et bilan carbone▪ Caractéristiques des employés, diversité, formation, santé et sécurité et rémunération	Absence d'erreurs, omissions ou incohérences importantes
Conformité aux exigences de publication de la taxonomie	Aucune observation	Absence d'élément ayant fait l'objet d'une attention particulière	



07

Présentation et vote des résolutions

Daniel Harari, Président-Directeur général

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

Anne Borfiga, Secrétaire générale

Ordre du jour (1/3)

De la compétence de l'Assemblée générale ordinaire :

Résolution n°01 : Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2025

Résolution n°02 : Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025

Résolution n°03 : Quitus aux Administrateurs

Résolution n°04 : Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2025 et fixation du dividende

Résolution n°05 : Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025

Résolution n°06 : Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et des avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 à Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général

Résolution n°07 : Renouvellement du mandat d'Administratrice de Madame Hélène Viot-Poirier

Résolution n°08 : Nomination de Monsieur Christophe Gégout en tant qu'Administrateur

Résolution n°09 : Nomination de Monsieur Fiorangelo Salvatorelli en tant qu'Administrateur

Ordre du jour (2/3)

De la compétence de l'Assemblée générale ordinaire :

Résolution n°10 : Fixation du montant annuel global de la rémunération des Administrateurs

Résolution n°11 : Approbation de la politique de rémunération de Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général, au titre de l'exercice 2026

Résolution n°12 : Approbation de la politique de rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2026

Résolution n°13 : Nomination du cabinet Grant Thornton comme Commissaire aux comptes titulaire en charge de la certification des informations comptables et financières

Résolution n°14 : Nomination du cabinet Ernst & Young et Autres comme Commissaire aux comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité

Résolution n°15 : Autorisation à consentir au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

Ordre du jour (3/3)

De la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire :

Résolution n°16 : Autorisation à consentir au Conseil d'administration à l'effet d'attribuer des options de souscription ou d'achat d'actions

Résolution n°17 : Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à une augmentation du capital réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers, en application de l'article L.225-129-6 alinéa 2 du Code de commerce

Résolution n°18 : Autorisation à consentir au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions

Résolution n°19 : Ratification de la modification de l'article 20 des Statuts « Représentation et admission aux Assemblées »

Résolution n°20 : Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités légales

Résolution n°1

Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2025

Bénéfice de l'exercice **19 727 446 €**

Dépenses exclues des charges déductibles **132 623 €**

Les comptes annuels figurent en pages 243 à 270 du Rapport financier annuel 2025.

Résolution n°2

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025

Résultat net consolidé part du Groupe

25 964 276 €

Les comptes consolidés figurent en pages 193 à 242 du Rapport financier annuel 2025.

Résolution n°3

Quitus aux Administrateurs

Quitus aux Administrateurs pour leur gestion au titre de l'exercice 2025

Résolution n°4

Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2025 et fixation du dividende

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

*Calculé sur la base des 38 024 902 actions qui seraient rémunérées sur les 38 063 263 actions composant le capital social au 31 décembre 2025, après déduction des 38 361 actions détenues en propre à cette date (les actions détenues en propre n'ayant pas droit à percevoir de dividende). Le montant effectivement versé au titre du dividende et celui qui sera affecté au report à nouveau tiendront compte du nombre d'actions détenues en propre par la société à la date de la mise en paiement du dividende.

Résolution n°5

Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025

(Say on Pay ex post)

- Approbation des informations relatives à la rémunération du Président-Directeur général et des Administrateurs au titre de l'exercice 2025, 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

Les sections 2.2. et 2.3 du Rapport sur le gouvernement d'entreprise figurent en pages 182 à 188 du Rapport financier annuel 2025.

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 2025 à Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général

(Say on Pay ex post)

→ Tableau de synthèse des rémunérations du Président-Directeur général

Daniel Harari Président-Directeur général (en euros)	2025		2024	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés dans l'année	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés dans l'année
Rémunération fixe	420 000	420 000	420 000	420 000
Rémunération variable	49 939	81 186	81 167	119 448
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	52 000	52 000	52 000	53 000
Avantage en nature	8 010	8 010	8 876	8 876
Total	529 949	561 196	562 043	601 324

La rémunération de Daniel Harari au titre de 2025 est détaillée en pages 182 à 187 du Rapport financier annuel 2025.

Résolution n°7

Renouvellement du mandat d'Administratrice de Madame Hélène Viot-Poirier



Âge: 53 ans

Nationalité: Française

Date de première nomination: 29 avril 2022

Date de début de mandat: 29 avril 2022

Date d'échéance du mandat: AG 2026

Nombre d'actions Lectra détenues : 761

Mandats et fonctions échus

au cours des cinq dernières années:

- Board Advisor de CF group, jusqu'en 2023
- Board Advisor de ConsoFlash, groupe Mediaperformances, de 2018 à 2024

Hélène Viot-Poirier

Administratrice indépendante

Présidente du Comité de durabilité

Membre du Comité stratégique, du Comité d'audit et du Comité des nominations

Biographie – Expérience et expertise

Diplômée d'HEC, Madame Hélène Viot-Poirier débute sa carrière dans l'Internet en 1997 au sein de start-up (Club Internet puis Kertel), avant de rejoindre Orange en 2001. Elle y développe le marché ADSL en France, puis les services multimédias mobiles, et prend en 2010 la direction des activités digitales d'Orange France comme Vice President of Portal and Digital Services (CA > 300 M€), en encadrant une équipe d'environ 1 000 personnes.

En 2016, elle intègre Vivarte (2 Md€ de CA, 12 marques) comme Chief Digital and Marketing Officer et membre du comité exécutif. En 2017, elle devient Présidente-Directrice générale de Chevignon, redresse l'entreprise, lance une première collection éco-responsable et pilote le processus ayant conduit à sa cession.

Depuis 2020, elle intervient comme Senior Advisor indépendante sur des projets de croissance interne et externe dans la mode, le digital et le secteur consumer. Elle a été Board Advisor de ConsoFlash (Mediaperformances) de 2018 à 2024 et est administratrice indépendante de Selinko depuis 2021.

Mandats et fonctions en cours:

- Administratrice indépendante de Selinko (Belgique) depuis 2021

Résolution n°8

Nomination de Monsieur Christophe Gégout en tant qu'Administrateur



Âge: 49 ans

Nationalité : Français

Date de première nomination: 29 avril 2026

Nombre d'actions Lectra détenues: 0

Mandats et fonctions échus

au cours des cinq dernières années

- Administrateur d'Allego BV (Pays-Bas)
- Administrateur indépendant et Président du Comité d'Audit de Neoen (France, SBF 120)
- Président du Conseil d'administration de SOITEC (France, SBF 120)

Christophe Gégout

Associé fondateur et Directeur général de Yotta Capital Partners

Biographie – Expérience et expertise

Christophe Gégout est cofondateur de Yotta Capital Partners

Il a précédemment été Directeur des Investissements chez Meridiam, acteur mondial de référence de l'investissement dans les infrastructures durables, où il était en charge des investissements dans les PME et a notamment piloté des projets dans les infrastructures de recharge pour véhicules électriques.

De 2009 à 2018, il a occupé des fonctions de direction au CEA, successivement Directeur Financier puis Administrateur général adjoint, où il a développé des partenariats d'innovation avec des grands groupes et des PME européennes et lancé une activité de gestion d'actifs dédiée aux innovations de rupture.

Il a également exercé plusieurs responsabilités au ministère de l'Économie et des Finances, notamment comme conseiller de la ministre Christine Lagarde.

Diplômé de l'École polytechnique, de Sciences Po Paris et de l'ENSAE

Mandats et fonctions en cours

- Administrateur indépendant, président du comité d'audit de SOITEC (SBF 120) (Président du Conseil d'administration du 23 juillet 2024 au 28 février 2025)
- Mandats dans Metrology Holding et les sociétés de ce groupe

Résolution n°9

Nomination de Monsieur Fiorangelo Salvatorelli en tant qu'Administrateur



Fiorangelo Salvatorelli

Directeur général du fond Alantra EQMC

Biographie – Expérience et expertise

Depuis plus de vingt ans, Fiorangelo Salvatorelli évolue comme investisseur spécialisé dans les technologies, avec une expérience variée couvrant le conseil chez McKinsey & Co, l'investissement long terme chez Newton, Fidelity et CCLA, la gestion de fonds spéculatifs chez Lansdowne et Kite Lake, ainsi que le capital-investissement chez Fusion et Hermès.

Il s'appuie sur un parcours marqué par plusieurs cycles économiques et un historique régulier de performances solides.

Il a également enseigné à l'Université d'Oxford, au sein du Département de Engineering Science, ainsi qu'à l'INSEAD.

Diplômé d'un Master of Arts et d'un doctorat en sciences de l'ingénieur de l'Université d'Oxford.

Âge: 66 ans

Nationalité :

Italien, Britannique, Vénézuélien

Nombre d'actions Lectra détenues : 0

Mandats et fonctions échus au cours des cinq dernières années:

- Administrateur d'InfinityQ Technology (Montreal)

Mandats et fonctions en cours:

- Managing Director d'Alantra EQMC Fund
- Administrateur de AfrAsia Bank Ltd
- Administrateur de STFC (Science and Technology Facilities Council)
- Conseiller auprès du Conseil d'administration de Cambridge Mechatronics
- Conseiller auprès de Oxford Innovation Finance

Résolution n°10

Fixation du montant annuel global de la rémunération des Administrateurs

- Enveloppe globale annuelle pour les exercices 2022 à 2025: 480 000 €
- Enveloppe globale annuelle proposée pour les exercices 2026 et suivants (jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée générale), afin de tenir compte de l'augmentation du nombre d'Administrateurs et du nombre de réunions de certains Comités spécialisés: **570 000 €**

Résolution n°11 (1/2)

Approbation de la politique de rémunération de Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général, au titre de l'exercice 2026

(Say on Pay ex ante)

- | | |
|--|--|
| ▪ Principes généraux | inchangée depuis juillet 2017 |
| ▪ Structure de la rémunération | inchangée depuis juillet 2017 |
| ▪ Rémunération totale à objectifs annuels atteints: | 840 000 €
(inchangée par rapport à 2023) |
| • Rémunération fixe | 420 000 €
(inchangée par rapport à 2023) |
| • Rémunération variable à objectifs annuels atteints | 420 000 €
(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 événement majeur affectant les marchés

La rémunération de Daniel Harari au titre de 2026 est détaillée en pages 179 à 181 du Rapport financier annuel 2025.

Résolution n°11 (2/2)

Approbation de la politique de rémunération de Monsieur Daniel Harari, Président-Directeur général, au titre de l'exercice 2026

(Say on Pay ex ante)

Critères de performance	Pondération
• Croissance de l'ARR SaaS	40%
• EBITDA courant	40%
• Critère de durabilité mesuré par 3 indicateurs :	20%
• Progression dans le classement des organismes spécialistes de la notation extra-financière (40%)	
• Progression du taux d'engagement des équipes (40%)	
• Progression du plan de transition climatique (20%)	

La rémunération de Daniel Harari au titre de 2026 est détaillée en pages 179 à 181 du Rapport financier annuel 2025.

Résolution n°12 (1/2)

Approbation de la politique de rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2026

(Say on Pay ex ante)

Enveloppe globale annuelle pour 2026	570 000 €
Plafond de la rémunération individuelle annuelle	75 000 €

	Part fixe	Part variable (par séance)
Conseil d'administration		
▪ Président	30 000 €	2 000 €
▪ Administrateur référent	24 000 €	2 000 €
▪ Membre	16 000 €	2 000 €

La politique de rémunération des Administrateurs au titre de 2025 est détaillée en pages 181 à 182 du Rapport financier annuel 2025.

Résolution n°12 (2/2)

Approbation de la politique de rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2026 *(Say on Pay ex ante)*

	Part fixe	Part variable (par séance)
Comités spécialisés		
Comité d'audit		
▪ Président	12 000 €	2 000 €
▪ Membre	N/A	2 000 €
Comité stratégique		
▪ Président	12 000 €	2 000 €
▪ Membre	N/A	2 000 €
Comité de durabilité		
▪ Président	9 000 €	1 500 €
▪ Membre	N/A	1 500 €
Comité des rémunérations		
▪ Président	3 000 €	1 500 €
▪ Membre	N/A	1 500 €
Comité des nominations		
▪ Président	3 000 €	1 500 €
▪ Membre	N/A	1 500 €
Comité ad hoc		
▪ Président	6 000 €	1 500 €
▪ Membre	N/A	1 500 €

La politique de rémunération des Administrateurs au titre de 2025 est détaillée en pages 179 à 181 du Rapport financier annuel 2025.

Résolution n°13

Nomination du cabinet Grant Thornton comme Commissaire aux comptes titulaire en charge de la certification des informations comptables et financières

- Conformément à l'article 16 du règlement (UE) n° 537/2014 du 16 avril 2014 et à l'article L.821-40, II du Code de commerce, le processus de sélection de nouveaux commissaires aux comptes a été piloté par le Comité d'audit, avec le support de la Direction financière.
- Dans le cadre de l'appel d'offres, l'évaluation de chaque proposition a porté sur les critères clés suivants :
 - accompagnement international pour suivre le Groupe et ses filiales
 - connaissance du secteur du logiciel (notamment sur les offres SaaS)
 - réactivité sur les projets futurs de croissance externe
 - budget d'honoraires optimisé

Résolution n°14

Nomination du cabinet Ernst & Young et Autres comme Commissaire aux comptes en charge de la certification des informations de durabilité

Commissariat aux comptes – Récapitulatif des mandats en cours et proposés

Commissaire aux comptes	Certification des comptes		Certification des informations de durabilité	
	Début du mandat	Fin du mandat	Début du mandat	Fin du mandat
Sortants				
PricewaterhouseCoopers Audit	AG 2020	AG 2026	AG 2024	AG 2026
KPMG SA	AG 2020	AG 2026	N/C	N/C
Nouveaux				
Ernst & Young et Autres	AG 2025	AG 2031	AG 2026	AG 2032
Grant Thornton	AG 2026	AG 2032	N/C	N/C

Résolution n°15

Autorisation à consentir au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

Nombre maximum d'actions	10 % du capital social
Prix maximum d'achat par action	40 €
Montant global maximum	50 000 000 €
Durée	18 mois

Objectifs

Tous les objectifs admis par la réglementation en vigueur, et notamment:

- animation du marché de l'action Lectra, dans le cadre d'un contrat de liquidité
 - annulation d'actions dans les limites légales
- livraison d'actions au titre de l'exercice d'options d'achat d'actions
 - remise d'actions à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe

Résolution n°16

Autorisation à consentir au Conseil d'administration à l'effet d'attribuer des options de souscription ou d'achat d'actions

Nombre d'actions maximal	2 100 000
Montant autorisé de l'augmentation de capital	2 100 000 € (en nominal)
Plafond sur la durée de l'autorisation	6% du capital
Plafond global d'options en circulation	10% du capital
Durée de l'autorisation	38 mois
Bénéficiaires	certains salariés de Lectra, salariés et mandataires sociaux des sociétés du groupe Lectra
Condition de présence	oui , pour l'ensemble des bénéficiaires
Condition de performance	oui , pour les membres du Comité exécutif et les principaux cadres du Groupe
Période de blocage du droit d'exercice	oui , au moins 3 ans
Prix d'exercice	fixé le jour de l'attribution , en application des règles légales, sans possibilité de décote

Résolution n°17

Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à une augmentation du capital réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers, en application de l'article L.225-129-6 alinéa 2 du Code de commerce

Plafond de l'augmentation de capital	100 000 € (en nominal)
Bénéficiaires	salariés adhérents de PEE
Prix de souscription	fixé par le Conseil d'administration (dans les limites fixées à l'article L.3332-19 du Code du travail)
Durée de l'autorisation	26 mois

Votre Conseil d'administration recommande de voter CONTRE cette résolution.

Résolution n°18

Autorisation à consentir au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions

Plafond de la réduction

10% du capital

Durée de l'autorisation

24 mois

Résolution n°19

Ratification de la modification de l'article 20 des Statuts « Représentation et admission aux Assemblées »

Cette modification, décidée par le Conseil d'administration lors de sa réunion du **26 février 2026**, a pour objet de **mettre les Statuts en conformité avec les dispositions légales en vigueur relatives à la date d'enregistrement (« record date »)**.

Résolution n°20

Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités légales

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

Prochains rendez-vous financiers

Résultats trimestriels

T2 30 juillet 2026

T3 28 octobre 2026

T4 10 février 2027

Assemblée générale

29 avril 2027

Réunion d'information financière

11 février 2027

Clôture de la séance

Assemblée générale mixte du 29 avril 2026

LECTRA

We pioneer. You lead.