

Information Financière Trimestrielle au 30 septembre 2025

LECTRA

We pioneer. You lead.

I.	RAPPORT SUR L'ACTIVITÉ ET LES COMPTES CONSOLIDÉS DU TROISIÈME TRIMESTRE ET DES NEUF PREMIERS MOIS 2025.....	3
1.	ÉLÉMENTS CLÉS	3
2.	ANALYSE DES COMPTES CONSOLIDÉS DU TROISIÈME TRIMESTRE 2025	5
3.	ANALYSE DES COMPTES CONSOLIDÉS DES NEUF PREMIERS MOIS 2025.....	7
4.	BILAN DE LA FEUILLE DE ROUTE 2023-2025	8
5.	CAPITAL SOCIAL - ACTIONNARIAT - BOURSE.....	15
6.	FACTEURS DE RISQUES ET TRANSACTIONS ENTRE PARTIES LIÉES	16
7.	CALENDRIER FINANCIER	16
8.	PERSPECTIVES	16
II.	COMPTES CONSOLIDÉS DU TROISIÈME TRIMESTRE ET DES NEUF PREMIERS MOIS 2025.....	17
1.	COMPLÉMENT D'INFORMATION – TROISIÈME TRIMESTRE 2025	17
2.	COMPLÉMENT D'INFORMATION – NEUF PREMIERS MOIS 2025	20
3.	COMPTES CONSOLIDÉS DES NEUF PREMIERS MOIS 2025	23
III.	NOTES ANNEXES AU RAPPORT SUR L'ACTIVITÉ ET LES COMPTES CONSOLIDÉS DES NEUF PREMIERS MOIS 2025.....	27
1.	ACTIVITÉ DU GROUPE.....	27
2.	EXTRAIT DES RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	28
3.	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	33
4.	INFORMATION PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL.....	35
5.	TABLEAU RÉSUMÉ DE LA VARIATION DE LA TRÉSORERIE	35
6.	CRÉDIT D'IMPÔT RECHERCHE.....	36
7.	ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ DÉTENUES EN PROPRE	37
8.	TRÉSORERIE ET ENDETTEMENT	37
9.	RISQUE DE CHANGE.....	38
IV.	ATTESTATION DE LA SOCIETE RELATIVE A L'INFORMATION FINANCIERE AU 30 SEPTEMBRE 2025	39

I. RAPPORT SUR L'ACTIVITÉ ET LES COMPTES CONSOLIDÉS DU TROISIÈME TRIMESTRE ET DES NEUF PREMIERS MOIS 2025

Vous trouverez ci-dessous le rapport sur l'activité et les comptes consolidés, non revus par les Commissaires aux comptes, du groupe Lectra (le Groupe) pour le troisième trimestre et les neuf premiers mois 2025.

1. ÉLÉMENTS CLÉS

(en millions d'euros)	1 ^{er} juillet – 30 septembre				1 ^{er} janvier – 30 septembre			
	2025		2024		Variation 2025/2024		2025	
			Données réelles	Données comparables ⁽¹⁾			Données réelles	Données comparables ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	121,8	131,9	-8%	-4%	383,1	394,2	-3%	-2%
ARR ⁽²⁾	-	-	-	-	92,7	88,9	4%	9%
EBITDA Courant	21,2	26,2	-19%	-13%	61,6	68,5	-10%	-8%
Marge d'EBITDA courant	17,4%	19,9%	-2,5 points	-1,7 point	16,1%	17,4%	-1,3 point	-1,1 point
Résultat Net	7,2	10,1	-29%	-	18,3	21,2	-14%	-
Capitaux propres ⁽²⁾	-	-	-	-	346,9	374,4	-	-
Trésorerie nette (+) / Endettement net (-) ⁽²⁾	-	-	-	-	-38,1	-20,6	-	-

⁽¹⁾ A changes constants et périmètre comparable

⁽²⁾ Au 30 septembre 2025 et au 31 décembre 2024

- **Les guerres commerciales continuent d'impacter l'activité des clients du Groupe, comme l'illustre les nouvelles tensions au T3 entre la Chine et les États-Unis au sujet des terres rares**
- **Le chiffre d'affaires récurrent (75 % du chiffre d'affaires total) progresse de 2 % à données comparables, porté par les abonnements SaaS en hausse de 13 % au T3 2025**
- **L'ARR atteint 92,7 millions d'euros au 30 septembre 2025, en progression de 9 % à données comparables**
- **Les commandes de nouveaux systèmes s'améliorent au T3 2025 (-15 % à données comparables vs. -27 % à données comparables au T2 2025)**
- **L'EBITDA courant s'établit à 21,2 millions d'euros (-13 % à données comparables) au T3 2025, soit une marge d'EBITDA courant de 17,4 %, pénalisé par l'activité atone et un effet de change négatif**
- **La couverture de 96 % des frais fixes par la marge dégagée par l'activité récurrente pour les 9 mois 2025 demeure un pilier de la solidité de Lectra**
- **Le bilan est robuste, avec des capitaux propres de 347 millions d'euros et un endettement net de 38,1 millions d'euros au 30 septembre 2025**
- **En l'absence de stabilisation pérenne de la situation géopolitique mondiale, la prudence reste de mise. Le Groupe poursuit sa stratégie et accélère sa transformation vers le SaaS, s'appuyant sur ses fondamentaux renforcés : chiffre d'affaires récurrent, contrôle strict des coûts et bilan sain**

L'incertitude perdure dans un contexte économique et géopolitique tendu

Alors que les premiers mois de l'année 2025 ont été marqués par l'escalade des tensions commerciales, les droits de douane sont devenus un instrument de pression dans des négociations internationales plus larges.

En effet, depuis juin, plusieurs accords bilatéraux et des exemptions diverses ont été annoncés et ont apaisé, pour un temps, les tensions commerciales sauf avec la Chine, l'Inde et le Mexique, trois pays importants pour le Groupe.

A fin septembre, le différentiel de droits de douane entre la Chine et les autres pays d'Asie, avec une fourchette tarifaire de 30-35% en moyenne selon les accords commerciaux signés, n'a pas suffi à justifier des relocalisations majeures. L'Inde, bien qu'attendue en avril comme un bénéficiaire potentiel du durcissement des droits de douane entre les États-Unis et la Chine, n'a pas tiré pleinement parti de cette situation, avec un taux d'environ 60% sur certaines catégories de produits. Des accords temporaires ont permis de suspendre certaines hausses tarifaires entre les États-Unis et le Mexique mais les discussions restent ouvertes, avec un délai prolongé pour finaliser un accord durable.

L'Europe a obtenu un plafond tarifaire de 15 % sur la majorité des produits européens exportés vers les États-Unis (automobile, semi-conducteurs, pharmaceutique, bois, etc.) et une exemption pour certains produits stratégiques (aéronautique, médicaments génériques, produits chimiques spécifiques...), mais au prix de concessions importantes en matière de souveraineté économique et énergétique.

La situation politique incertaine en France a peu d'impact sur le Groupe qui réalise 94 % de son chiffre d'affaires hors de France.

Malgré un accord bilatéral signé en juin 2025 entre les États-Unis et la Chine, les tensions commerciales entre ces deux pays restent instables, notamment du fait de la position dominante de la Chine sur les terres rares. Face aux nouvelles restrictions chinoises sur ce sujet, l'administration américaine a répliqué le 13 octobre en instaurant des droits de douane additionnels de 100% sur toutes les importations chinoises à partir du 1^{er} novembre 2025. Les négociations sont en cours.

Les impacts directs des droits de douane sont maîtrisés

Comme annoncé en juillet, les exportations européennes ou chinoises d'équipements et de consommables et pièces vers les États-Unis représentent moins de 10 % du chiffre d'affaires de Lectra.

Le Groupe a procédé à plusieurs reprises à la modification de ses listes de prix pour répercuter l'impact des tarifs douaniers en Chine et aux États-Unis pour les équipements, les consommables et pièces et les contrats de maintenance. Il a également procédé au réacheminement de certaines expéditions vers le Mexique et supprimé plusieurs produits des catalogues chinois et américain pour éviter les formalités douanières.

Les impacts indirects sont fortement liés à l'attentisme des clients

Que ce soit dans la mode, l'automobile ou l'ameublement, les droits de douane ont entraîné peu de distorsion concurrentielle ou de relocalisations industrielles à ce stade. Toutefois, des évolutions ne sont pas à exclure dans les prochains mois. En effet, les perturbations se poursuivent, et l'incertitude demeure, en particulier pour le Mexique, la Chine et l'Inde. De surcroît, une hausse des coûts d'importation pour les entreprises américaines et un risque lié à l'inflation induite par les droits de douane sont à craindre.

La nécessité de diversifier les sources d'approvisionnement et leur pays d'origine reste d'actualité pour toutes les entreprises concernées. Cela pourrait, à moyen et long terme, impliquer des capacités de production additionnelles et constituer des opportunités commerciales pour Lectra.

Lectra se concentre sur ses objectifs à long terme

Lectra s'est mis en ordre de marche de façon immédiate pour contrer les impacts directs de l'évolution des droits de douane. Le contexte actuel d'instabilité devrait entraîner des évolutions structurelles et

ouvrir de nouvelles opportunités que le Groupe se prépare dès aujourd'hui à saisir :

- en poursuivant sa stratégie de transformation,
- en maintenant ses investissements en R&D, pour rester à la pointe de l'innovation,
- en offrant des solutions répondant aux besoins accusés d'agilité et de contrôle dans un monde de complexité croissante de la totalité des chaînes d'approvisionnement,
- en accélérant l'adaptation de son organisation pour atteindre une structure optimale à tous les niveaux,
- et en ayant une veille active sur les opportunités de croissance externe qui permettent d'accompagner sa vision stratégique.

La priorité absolue est donnée à une présence renforcée auprès des clients : dialogue permanent, sécurisation des contrats récurrents, présentation des offres SaaS, consolidation des positions sont au cœur des objectifs des équipes qui se présentent comme un partenaire stratégique des clients.

A l'aube de la clôture de sa feuille de route stratégique, dont le bilan est détaillé en page 9, Lectra, fort de ses fondamentaux solides, est pleinement engagé dans la préparation de sa nouvelle feuille de route stratégique 2026-2028 centrée sur le développement du SaaS qui sera présentée en février 2026.

2. ANALYSE DES COMPTES CONSOLIDÉS DU TROISIÈME TRIMESTRE 2025

Le dollar et le yuan se sont dépréciés de respectivement 5 % et 6 % par rapport au troisième trimestre 2024, avec des parités moyennes de respectivement 1,16 \$ / 1 € et 8,30 CNY / 1 € sur la période.

L'évolution des devises a eu pour effet mécanique de diminuer de 4,2 millions d'euros le chiffre d'affaires et de 1,7 million d'euros l'EBITDA courant dans les chiffres exprimés à données réelles par rapport à ceux établis à changes constants.

Sauf indication contraire, les comparaisons sont à données comparables.

Commandes de nouveaux systèmes

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

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} juillet au 30 septembre						
	2025		2024		Variation 2025/2024		
	%	%	Données réelles	Données comparables			
Licences perpétuelles de logiciel	1 716	6%	1 772	2 164	7%	-21%	-18%
Équipements	20 222	75%	21 082	25 382	77%	-20%	-17%
Formation, conseil	4 363	16%	4 436	4 676	14%	-7%	-5%
Divers	743	3%	767	649	2%	ns	ns
Total	27 044	100%	28 057	32 872	100%	-18%	-15%

Les commandes de nouveaux systèmes avaient été impactées par l'attentisme des clients dès la mi-mars, début des annonces successives sur les droits de douane et l'impact s'était étendu à l'ensemble des régions et des marchés du Groupe au deuxième trimestre.

Malgré la poursuite de l'attentisme des clients, le troisième trimestre a enregistré une diminution des commandes de nouveaux systèmes moins marquée qu'au deuxième trimestre (-15 % à données comparables après -27 % au deuxième trimestre).

Par région, les commandes de nouveaux systèmes sont en baisse de 22 % en Amériques, 21 % en Asie-Pacifique et 15 % en Europe. Elles progressent de 55 % dans les Autres pays (notamment au

Moyen-Orient et en Afrique).

Par marché sectoriel, la baisse est de 23 % dans la Mode et de 16 % dans l'Automobile, alors que les commandes progressent de 30 % dans l'Ameublement, du fait d'une base de comparaison plus favorable. Les Autres Industries enregistrent une progression de 7 %.

ARR

Compte tenu de l'importance que revêt l'activité SaaS pour Lectra, le Groupe a décidé de publier, à compter du 1^{er} trimestre 2025, un nouvel indicateur, l'ARR (*Annual Recurring Revenue*), communément utilisé dans l'industrie du SaaS. Il remplace l'indicateur de commandes de nouveaux abonnements SaaS.

L'ARR au 30 septembre 2025 s'établit à 92,7 millions d'euros en progression de 9 % à données comparables (4 % à données réelles) par rapport au niveau à fin 2024, confirmant la pertinence de la stratégie de Lectra.

Chiffre d'affaires

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} juillet au 30 septembre					
	2025		2024		Variation 2025/2024	
		%		%	Données réelles	Données comparables
Chiffre d'affaires non récurrent , dont :	27 860	23%	36 667	28%	-24%	-21%
- Licences perpétuelles de logiciel	1 787	1%	2 497	2%	-28%	-26%
- Equipements	21 081	17%	28 909	22%	-27%	-24%
- Formation, conseil	4 250	3%	4 611	3%	-8%	-6%
- Divers	743	1%	649	ns	ns	ns
Chiffre d'affaires récurrent , dont :	93 965	77%	95 267	72%	-1%	+2%
- Contrats récurrents	59 797	49%	58 823	45%	+2%	+5%
- abonnements SaaS	22 402	18%	20 221	15%	+11%	+13%
- contrats de maintenance des logiciels	12 609	10%	13 074	10%	-4%	-1%
- contrats de maintenance des équipements	24 786	20%	25 528	19%	-3%	+1%
- Consommables et pièces	34 168	28%	36 444	28%	-6%	-2%
Total	121 825	100%	131 934	100%	-8%	-4%

Le chiffre d'affaires du troisième trimestre 2025 baisse de 8 % à données réelles et de 4 % à données comparables, reflétant la poursuite de l'attentisme des clients.

Le chiffre d'affaires récurrent, qui représente 77 % du chiffre d'affaires total (72 % au T3 2024) progresse de 2 %, une hausse tirée par les contrats récurrents en progression de 5% et en particulier les abonnements SaaS qui confirment leur dynamique avec une croissance de 13 %. Le chiffre d'affaires des consommables et pièces est en léger recul de 2 % au T3 2025 mais l'amélioration de la tendance (-5% au T2 2025) pourrait être le signal d'un point bas atteint sur la production des clients du Groupe.

Le chiffre d'affaires non récurrent est en repli de 21 %, avec une baisse constatée sur l'ensemble de ses composantes.

Au 30 septembre 2025, le carnet de commandes des licences perpétuelles de logiciel, des équipements ainsi que de la formation et du conseil s'élève à 27,9 millions d'euros. Il diminue de 1,8 million d'euros par rapport au 30 juin 2025 à données comparables.

Résultats

Marge brute

Le taux de marge brute s'établit à 73,1 %, en amélioration de 2,0 points par rapport au T3 2024 grâce notamment à la progression de l'activité récurrente liée aux abonnements SaaS.

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

Frais généraux

Les frais généraux s'établissent à 78,1 millions d'euros, en hausse contenue de 2 % par rapport au T3 2024 et se décomposent comme suit :

- 71,8 millions d'euros de frais fixes, dont la progression est limitée à 1 %;
- 6,3 millions d'euros de frais variables, en hausse de 20 % du fait principalement des coûts supplémentaires liés aux commissions des agents et à la sous-traitance de certaines activités de formation et conseil.

Les dépenses de recherche et développement (16,6 millions d'euros), entièrement passées en charges de la période et comprises dans les frais fixes, représentent 14 % du chiffre d'affaires. Après déduction du crédit d'impôt recherche applicable en France et des subventions reçues, les frais nets de recherche et développement totalisent 15,6 millions d'euros (15,2 millions d'euros au T3 2024).

EBITDA courant

L'EBITDA courant est de 21,2 millions d'euros, en baisse de 13 % soit une marge d'EBITDA courant de 17,4 %, en baisse de 1,7 point à données comparables (-2,5 points à données réelles) par rapport au T3 2024.

Résultat opérationnel courant

Après la prise en compte d'une charge d'amortissements des actifs incorporels de 5,6 millions d'euros, le résultat opérationnel courant est en baisse de 21 % à données comparables, à 11,0 millions d'euros.

Résultat net

Les produits et charges financiers représentent une charge nette de 1,5 million d'euros. Le résultat de change est positif de 0,1 million d'euros.

Le résultat net est de 7,2 millions d'euros, en baisse de 29 % à données réelles.

3. ANALYSE DES COMPTES CONSOLIDÉS DES NEUF PREMIERS MOIS 2025

Pour permettre une meilleure analyse des résultats du Groupe, les comptes sont comparés à ceux publiés en 2024 qui consolidaient Launchmetrics à partir du 23 janvier ("à données réelles") et, pour l'analyse des variations, aux comptes Proforma 2024 qui consolident Launchmetrics à partir du 1^{er} janvier, exprimés à cours de change 2024 ("à données comparables"). Le chiffre d'affaires et l'EBITDA Proforma sont augmentés de respectivement 2,5 millions d'euros et de 0,3 million d'euros par rapport aux comptes publiés.

3.1 Analyse de l'activité

Le chiffre d'affaires des neuf premiers mois 2025 s'élève à 383,1 millions d'euros, en baisse de 2 %. Il se décompose en 97,2 millions d'euros de chiffre d'affaires non récurrent en baisse de 11 % et 285,9 millions de chiffre d'affaires récurrent (75 % du chiffre d'affaires) en hausse de 2 % dont 66,0 millions d'euros de chiffre d'affaires des contrats d'abonnement SaaS (17 % du chiffre d'affaires, +13 %).

La marge brute atteint 279,1 millions d'euros, stable par rapport aux neuf premiers mois 2024 avec un taux de marge brute de à 72,9 % en hausse de 1,3 point, grâce au mix favorable des ventes et à un contrôle strict des coûts.

Le ratio de sécurité (couverture des frais fixes par la marge dégagée par l'activité récurrente) s'établit à 96 %, confirmant l'indéniable solidité du modèle d'affaires.

L'EBITDA courant est de 61,6 millions d'euros, en baisse de 8 % avec une marge d'EBITDA de 16,1 % en baisse de 1,2 point.

Le résultat opérationnel courant s'élève à 30,2 millions d'euros, en baisse de 14 %.

Les produits et charges financiers représentent une charge nette de 4,5 millions d'euros et le résultat de change est négatif de 1,2 million d'euros.

Après une charge d'impôts de 6,0 millions d'euros, le résultat net s'établit à 18,3 millions d'euros, en baisse de 14 %.

3.2 Analyse du bilan et du cash-flow

Le besoin en fonds de roulement est négatif de 29,8 millions d'euros au 30 septembre 2025, un des points forts du modèle économique du Groupe.

Le cash-flow libre courant est de 36,9 millions d'euros (49,9 millions d'euros en 2024). Cet écart s'explique :

- pour 3,9 millions d'euros par la baisse de l'EBITDA, en partie compensé par une bonne gestion des encaissements clients et des stocks;
- pour 4,2 millions d'euros par la hausse des investissements corporels et incorporels, en particulier le remplacement des ERP du Groupe par un nouvel ERP commun à toutes les entités;
- pour 4,9 millions d'euros par la différence entre l'encaissement en 2024 du solde de la créance de CIR 2020 pour 6,9 millions d'euros et l'encaissement en 2025 du solde de la créance CIR 2021 pour 2,0 millions d'euros.

Le cash-flow libre s'élève à 33,7 millions d'euros du fait d'un décaissement non récurrent de 3,1 millions d'euros lié au litige concernant le CIR. La société a reçu en juillet 2023 une notification de redressement, concernant les CIR des années 2018 et 2019. Ce redressement s'élève à 8,2 millions d'euros, dont 5,1 millions d'euros de non-remboursement de la créance 2018, et un décaissement de 3,1 millions d'euros concernant la créance 2019 (remboursée par l'État en 2023).

La société entend défendre sa position dans le cadre d'une procédure contentieuse. Pour rappel, une provision de 6,6 millions d'euros (80% du redressement) avait été constituée en 2023 et est donc maintenue au 30 septembre 2025.

Au 30 septembre 2025, le bilan du Groupe demeure très solide : les capitaux propres s'établissent à 346,9 millions d'euros et l'endettement net à 38,1 millions d'euros après décaissements du rachat de la deuxième tranche du capital de Launchmetrics (20,5 millions d'euros), du rachat de Glengo Turquie (1,7 million d'euros) et du paiement des dividendes (15,2 millions d'euros) au cours du premier semestre. L'endettement net se décompose en une dette financière de 94,1 millions d'euros et une trésorerie disponible de 56,0 millions d'euros.

4. BILAN DE LA FEUILLE DE ROUTE 2023-2025

Initiée en 2017, la stratégie Lectra 4.0 a pour objectif de positionner le Groupe d'ici à 2030 comme un acteur incontournable de l'Industrie 4.0 sur ses marchés sectoriels stratégiques : la mode, l'automobile,

l'ameublement. Sa mise en œuvre s'est effectuée jusqu'à présent à travers trois feuilles de route stratégiques.

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

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

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

Une stratégie de long terme plus pertinente que jamais

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

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

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

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

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

Durant la période 2023-2025, Lectra a franchi des étapes majeures dans la concrétisation de sa vision Lectra 4.0, portée par six priorités stratégiques : (1) Renforcer la mise en œuvre de bonnes pratiques éthiques, sociales, sociétales et environnementales en interne et pour ses clients, (2) Tirer profit de toutes les synergies résultant de l'acquisition de Gerber, (3) Accélérer la transition des ventes de logiciels vers le mode SaaS, (4) Accélérer la transformation du modèle d'engagement et de relation client du Groupe, (5) Poursuivre les opérations de croissance externe, (6) Préparer Lectra pour la période 2026-2030.

Malgré un contexte macroéconomique et géopolitique complexe, la feuille de route stratégique a été

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

Accélérer l'adoption des offres SaaS de Lectra

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

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

Le lancement de Valia Fashion fin 2024 (cf. paragraphe suivant), intégrant des innovations telles que Quick Offer, Flex Offer et la Lectra Digital Cutting Platform, a marqué une avancée stratégique. Déjà adopté par 17 clients en Europe et en Amérique du Nord, son déploiement en Chine lors du salon CISMA en septembre 2025 a symbolisé l'entrée de Valia Fashion sur le marché Asie-Pacifique.

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

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

En cohérence avec cette évolution du modèle économique, Lectra a introduit en 2025 l'ARR comme indicateur clé de performance. Au 30 septembre, cet indicateur s'élève à 92,7 millions d'euros, reflétant l' excellente dynamique du marché pour les offres SaaS de Lectra. Cette progression est d'autant plus remarquable que l'ARR était nul en 2017, soulignant ainsi une croissance exceptionnelle réalisée en seulement huit ans.

Des investissements soutenus pour stimuler l'innovation 4.0

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

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

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

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

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

Dans le cadre de sa stratégie d'innovation, Lectra a noué en 2024 des partenariats stratégiques avec Six Atomic (IA générative pour le design de mode) et AQC (reconnaissance des défauts textiles par IA). Ensemble, ces avancées illustrent l'engagement de Lectra à proposer des technologies de pointe et tournées vers l'avenir, au service de la transformation numérique et de l'excellence opérationnelle de ses clients.

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

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

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

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

La rentabilité du Groupe s'est nettement accrue, comme en témoigne l'augmentation de 3,6 points de sa marge brute, qui est passée de 66,6 % en 2022 à 70,2 % aux neuf premiers mois 2025 à périmètre constant. Cette progression résulte à la fois de l'optimisation des coûts de production des équipements Gerber et de l'harmonisation des pratiques commerciales.

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

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

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

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

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

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

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

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

L'acquisition de TextileGenesis en janvier 2023 a marqué l'entrée de Lectra dans la traçabilité textile, permettant aux marques de mode de cartographier numériquement leurs chaînes d'approvisionnement et de répondre aux exigences croissantes en matière de durabilité. À ce jour, plus de 3,8 milliards de produits de mode ont été tracés via la plateforme contre 800 000 en janvier 2023 - impliquant plus de 20 000 partenaires de la chaîne d'approvisionnement. TextileGenesis affiche également un taux de rétention client de 100 %, témoignant de la valeur stratégique et de la robustesse de sa solution, et figure désormais dans les rapports de durabilité de certaines marques haut de gamme. L'entreprise s'est également développée dans le secteur de la chaussure et de la maroquinerie, où la traçabilité et la durabilité deviennent des facteurs de différenciation clés. Par ailleurs, l'ARR de TextileGenesis a été multiplié par plus de quatre depuis janvier 2023, soulignant la forte dynamique commerciale et l'adoption croissante de la solution par l'industrie.

En janvier 2024, Launchmetrics a rejoint le Groupe, apportant de puissantes capacités d'analyse des performances de marque et du marketing utilisées par plus de 1 700 marques de mode et de beauté dans le monde. Cette acquisition a considérablement renforcé l'offre de Lectra dédiée aux marques de mode, leur permettant de mesurer et d'optimiser leurs investissements marketing et d'étendre la portée de Lectra sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la mode. Cette acquisition est intervenue à un moment clé de la transformation du Groupe vers un modèle SaaS, apportant une contribution notable de 40 millions d'euros de revenus SaaS. Lectra a ainsi doublé ses revenus SaaS pour atteindre 77,4 millions d'euros à fin 2024. L'intégration a favorisé des synergies entre les solutions, notamment grâce à l'intégration de Kubix Link, et des efforts commerciaux conjoints ont été lancés en Europe et aux États-Unis, soutenus par un programme unifié de formation et de certification conçu à la fois pour les équipes commerciales de Lectra et de Launchmetrics. Les synergies issues de la stratégie

d'intégration et d'acquisitions de Lectra se concrétisent par une solide performance financière. À la fin du troisième trimestre 2025, Launchmetrics affiche une marge d'EBITDA de 18 % et un ARR de 43,6 millions d'euros, soit une hausse de 8,9 % sur un an.

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

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

Élargir la proposition de valeur client de la mode

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

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

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

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

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

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

La durabilité est désormais pleinement intégrée dans les solutions et la gouvernance de Lectra. Ses technologies permettent aux clients de réduire les déchets, d'optimiser l'usage des ressources et d'améliorer la traçabilité tout au long de leur chaîne de valeur. Les pratiques ESG (Environnementales,

Sociales et de Gouvernance) ont été renforcées dans la conception des produits, les processus d'approvisionnement et le développement des talents.

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

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

Consolider la solidité financière du Groupe

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

Cette solidité financière se reflète également dans les indicateurs au 30 septembre 2025 : une part significative du SaaS dans le chiffre d'affaires total (17 %), démontrant la réussite de la transformation vers le modèle SaaS ; un taux de marge brute élevé (73 %), illustrant la capacité du Groupe à préserver sa rentabilité malgré un contexte exigeant ; un ratio de sécurité renforcé (96 %), confirmant la stabilité structurelle du modèle économique et un bilan sain (endettement net réduit à 38 millions d'euros), permettant d'envisager sereinement une nouvelle phase de croissance.

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

Renforcer la gouvernance de Lectra

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

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

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

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

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

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

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

5. CAPITAL SOCIAL - ACTIONNARIAT - BOURSE

5.1 Évolution du capital

Au 30 septembre 2025, le capital social est de 38 046 200 €, divisé en 38 046 200 actions d'une valeur nominale de 1,00 €. Depuis le 1^{er} juillet 2025, il a été augmenté de 8 450 € en valeur nominale (assorti d'une prime d'émission de 143 650 €) par la création de 8 450 actions résultant de la levée d'options de souscription d'actions.

5.2 Principaux actionnaires

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

- Daniel Harari détient 12,7 % du capital et des droits de vote ;
- Alantra EQMC Asset Management SGIIC (Espagne) a déclaré avoir franchi en hausse, le 24 juillet 2025, les seuils de 10% du capital et des droits de vote de la société LECTRA SA.
- Brown Capital Management (États-Unis) et Kempen Oranje Participaties (Pays-Bas) détiennent chacune plus de 5 % (et moins de 10 %) du capital et des droits de vote.
- Fidelity Management & Research Company LLC a déclaré avoir franchi à la baisse, le 24 septembre 2025, les seuils de 5% du capital et des droits de vote de la société LECTRA SA. A noter que FMR LLC, directement et indirectement par les sociétés qu'elle contrôle, détiennent toujours plus de 5% du capital et des droits de vote.

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

5.3 Évolution du cours de Bourse et des volumes d'échange

Au 30 septembre 2025, le cours de Bourse (23,65 €) s'est inscrit en baisse de 9,0 % par rapport au 31 décembre 2024 (26,00 €). Au cours du troisième trimestre, son plus bas a été de 22,40 € le 4 septembre et son plus haut de 25,95 € le 25 juillet.

La capitalisation boursière s'élève à 0,90 milliard d'euros au 30 septembre 2025 (0,99 milliard d'euros au 31 décembre 2024).

Au troisième trimestre 2025, 4,5 millions d'actions ont été échangées (2,3 millions au troisième trimestre 2024), toutes plateformes confondues, dont 35 % sur Euronext.

La Société fait partie des indices CAC All Shares, CAC Technology, EN Tech Leaders and ENT PEA-PME 150. L'action de la Société est éligible au Service de Règlement Différé classique (SRD) d'Euronext, service permettant aux investisseurs français de différer le règlement ou la livraison des titres. La Société a par ailleurs confirmé, dans son communiqué du 10 avril 2025, son éligibilité au dispositif PEA-PME.

6. FACTEURS DE RISQUES ET TRANSACTIONS ENTRE PARTIES LIÉES

6.1 Facteurs de risques

Le principal facteur de risque est lié à l'évolution du contexte géopolitique mondial à la suite des annonces de droits de douane effectuées par l'administration américaine depuis le début de l'année 2025. Les impacts de celles-ci sont détaillés dans la section 1 du présent Rapport.

Les autres facteurs de risques sont de même nature que ceux décrits dans la section 3 du Rapport de gestion inclus dans le Rapport financier annuel 2024.

6.2 Transactions entre parties liées

Au cours des neuf premiers mois 2025, les relations d'affaires entre le Groupe et des sociétés impliquant des administrateurs du Groupe ont été réalisées aux conditions normales du marché, et ne revêtent pas un caractère significatif.

7. CALENDRIER FINANCIER

Réunion de présentation des résultats du T3 2025	30 octobre 2025 à 8h30 (CET)
Résultats annuels 2025	11 février 2026 après bourse
Réunion de présentation des résultats annuels 2025	12 février 2026 à 8h30 (CET)
Résultats T1 2026	28 avril 2026 après bourse
Résultats S1 2026	30 juillet 2026 après bourse

Des mises à jour régulières du calendrier sont disponibles sur www.lectra.com.

8. PERSPECTIVES

2025 s'avère être une année inédite en termes d'environnement macroéconomique et géopolitique, ponctuée d'annonces successives depuis mars, qui ont entraîné une position d'attentisme de la part de la plupart des clients du Groupe, quel que soit le marché ou la région géographique.

Lectra a poursuivi sa stratégie, qui a démontré sa pertinence par le développement de son activité SaaS, malgré le contexte adverse.

En juillet 2025, le manque de visibilité a conduit le Groupe à ne pas réitérer ses objectifs annuels annoncés en février 2025. Aujourd'hui, la situation incite toujours à la prudence. Le Groupe ne peut donc s'engager sur des objectifs précis et se concentre sur l'avenir, en accélérant sa transformation pour saisir toutes les opportunités qui se présenteront dans un environnement normalisé, tant en matière de croissance interne que de croissance externe.

Cette année clôture la dernière étape de sa feuille de route stratégique 2023-2025. Les ambitions du Groupe pour les 3 prochaines années, dans la continuité de sa vision long terme, seront détaillées dans la feuille de route stratégique 2026-2028 qui sera présentée le 12 février 2026. Le Groupe s'appuiera sur la maîtrise de ses fondamentaux pour mener cette nouvelle étape de son développement.

Le Conseil d'administration
Le 29 octobre 2025

II. COMPTES CONSOLIDÉS DU TROISIÈME TRIMESTRE ET DES NEUF PREMIERS MOIS 2025

1. COMPLÉMENT D'INFORMATION – TROISIÈME TRIMESTRE 2025

1.1 Commandes de nouveaux systèmes

Par ligne de produit (en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} juillet au 30 septembre					
	2025		2024		Variation 2025/2024	
	Réel change 2025 [A]	% change 2024 [B]	Réel change 2024 [C]	Réel ⁽¹⁾ change 2024 [C]	% [A] vs [C]	Données réelles [B] vs [C]
Licences perpétuelles de logiciel	1 716	6%	1 772	2 164	7%	-21% -18%
Equipements	20 222	75%	21 082	25 382	77%	-20% -17%
Formation, conseil	4 363	16%	4 436	4 676	14%	-7% -5%
Divers	743	3%	767	649	2%	+14% +18%
Total	27 044	100%	28 057	32 872	100%	-18% -15%
<i>Parité moyenne € / \$</i>	<i>1.17</i>		<i>1.10</i>	<i>1.10</i>		

⁽¹⁾ Au T3 2024, le Réel 2024 est identique au Proforma 2024 étant donné l'intégration de Launchmetrics au 23 janvier 2024

Par région (en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} juillet au 30 septembre					
	2025		2024		Variation 2025/2024	
	Réel change 2025 [A]	% change 2024 [B]	Réel change 2024 [C]	Réel ⁽¹⁾ change 2024 [C]	% [A] vs [C]	Données réelles [B] vs [C]
Europe	6 421	24%	6 437	7 531	23%	-15% -15%
Amériques	7 981	30%	8 483	10 899	33%	-27% -22%
Asie - Pacifique	9 072	34%	9 511	12 106	37%	-25% -21%
Autres pays	3 570	13%	3 627	2 335	7%	+53% +55%
Total	27 044	100%	28 057	32 872	100%	-18% -15%
<i>Parité moyenne € / \$</i>	<i>1.17</i>		<i>1.10</i>	<i>1.10</i>		

⁽¹⁾ Au T3 2024, le Réel 2024 est identique au Proforma 2024 étant donné l'intégration de Launchmetrics au 23 janvier 2024

Par marché sectoriel (en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} juillet au 30 septembre					
	2025		2024		Variation 2025/2024	
	Réel change 2025 [A]	% change 2024 [B]	Réel change 2024 [C]	Réel ⁽¹⁾ change 2024 [C]	% [A] vs [C]	Données réelles [B] vs [C]
Mode	13 848	51%	14 356	18 766	57%	-26% -23%
Automobile	6 690	25%	6 884	8 234	25%	-19% -16%
Ameublement	2 748	10%	2 904	2 232	7%	+23% +30%
Autres industries	3 758	14%	3 913	3 640	11%	+3% +7%
Total	27 044	100%	28 057	32 872	100%	-18% -15%
<i>Parité moyenne € / \$</i>	<i>1.17</i>		<i>1.10</i>	<i>1.10</i>		

⁽¹⁾ Au T3 2024, le Réel 2024 est identique au Proforma 2024 étant donné l'intégration de Launchmetrics au 23 janvier 2024

1.2 Analyse du chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires par région (en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} juillet au 30 septembre						
	2025			2024		Variation 2025/2024	
	Réel change 2025 [A]	% change 2024 [B]	Réel change 2024 [C]	Réel ⁽¹⁾ change 2024 [C]	% [A] vs [C]	Données réelles [A] vs [C]	Données comparables [B] vs [C]
Europe, dont :	42 611	35%	42 858	42 986	33%	-1%	0%
- France	8 473	7%	8 524	7 880	6%	+8%	+8%
Amériques	40 117	33%	42 444	42 346	32%	-5%	0%
Asie - Pacifique	28 201	23%	29 761	36 450	28%	-23%	-18%
Autres pays	10 897	9%	10 983	10 152	8%	+7%	+8%
Total	121 825	100%	126 047	131 934	100%	-8%	-4%
<i>Parité moyenne € / \$</i>		1.17	1.10	1.10			

⁽¹⁾ Au T3 2024, le Réel 2024 est identique au Proforma 2024 étant donné l'intégration de Launchmetrics au 23 janvier 2024

Chiffre d'affaires par activité (en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} juillet au 30 septembre						
	2025			2024		Variation 2025/2024	
	Réel change 2025 [A]	% change 2024 [B]	Réel change 2024 [C]	Réel ⁽¹⁾ change 2024 [C]	% [A] vs [C]	Données réelles [A] vs [C]	Données comparables [B] vs [C]
Chiffre d'affaires non récurrent, dont :	27 860	23%	28 874	36 667	28%	-24%	-21%
- Licences perpétuelles de logiciel	1 787	1%	1 838	2 497	2%	-28%	-26%
- Equipements	21 081	17%	21 928	28 909	22%	-27%	-24%
- Formation, conseil	4 250	3%	4 341	4 611	3%	-8%	-6%
- Divers	743	1%	767	649	0%	+14%	+18%
Chiffre d'affaires récurrent, dont :	93 965	77%	97 173	95 267	72%	-1%	+2%
- Contrats récurrents	59 797	49%	61 544	58 823	45%	+2%	+5%
- abonnements SaaS	22 402	18%	22 863	20 221	15%	+11%	+13%
- contrats de maintenance des logiciels	12 609	10%	12 884	13 074	10%	-4%	-1%
- contrats de maintenance des équipements	24 786	20%	25 796	25 528	19%	-3%	+1%
- Consommables et pièces	34 168	28%	35 628	36 444	28%	-6%	-2%
Total	121 825	100%	126 047	131 934	100%	-8%	-4%
<i>Parité moyenne € / \$</i>		1.17	1.10	1.10			

⁽¹⁾ Au T3 2024, le Réel 2024 est identique au Proforma 2024 étant donné l'intégration de Launchmetrics au 23 janvier 2024

1.3 Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} juillet au 30 septembre					
	2025		2024		Variation 2025/2024	
	Réel change 2025 [A]	Réel change 2024 [B]	Réel change 2024 [C]	Données réelles [A] vs [C]	Données comparables [B] vs [C]	
Chiffre d'affaires	121 825	126 047	131 934	-8%	-4%	
Coût des ventes	(32 761)	(33 639)	(37 854)	-13%	-11%	
Marge brute	89 064	92 408	94 080	-5%	-2%	
(en % du chiffre d'affaires)	73.1%	73.3%	71.3%	+1.8 point	+2.0 points	
Frais de recherche et de développement	(15 553)	(15 806)	(15 176)	+2%	+4%	
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(62 527)	(64 244)	(63 248)	-1%	+2%	
Résultat opérationnel courant	10 985	12 358	15 657	-30%	-21%	
(en % du chiffre d'affaires)	9.0%	9.8%	11.9%	-2.9 points	-2.1 points	
Résultat opérationnel	10 985	12 358	15 658	-30%	-21%	
(en % du chiffre d'affaires)	9.0%	9.8%	11.9%	-2.9 points	-2.1 points	
Résultat avant impôts	9 599	10 946	14 394	-33%	-24%	
Impôt sur le résultat	(2 340)	na	(4 296)	-46%	na	
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(87)	na	-	na	na	
Résultat net	7 172	na	10 098	-29%	na	
dont Résultat net part du Groupe	6 849	na	10 262	-33%	na	
dont Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle	322	na	(164)	-296%	na	
Résultat opérationnel courant	10 985	12 358	15 657	-30%	-21%	
+ Dotations nettes aux amortissements et dépréciations	10 244	10 557	10 583	-3%	0%	
EBITDA courant	21 229	22 915	26 239	-19%	-13%	
(en % du chiffre d'affaires)	17.4%	18.2%	19.9%	-2.5 points	-1.7 point	
Parité moyenne € / \$	1.17	1.10	1.10			

⁽¹⁾ Au T3 2024, le Réel 2024 est identique au Proforma 2024 étant donné l'intégration de Launchmetrics au 23 janvier 2024

2. COMPLÉMENT D'INFORMATION – NEUF PREMIERS MOIS 2025

2.1 Commandes de nouveaux systèmes

Par ligne de produit (en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 30 septembre							
	2025			2024			Variation 2025/2024	
	Réel change 2025 [A]	% change 2024 [B]	Réel change 2024 [C]	Réel ⁽¹⁾ change 2024 [D]	% change 2024 [E]	Proforma ⁽²⁾ change 2024 [F]	Données réelles [G]	Données comparables [H]
							[A] vs [C]	[B] vs [D]
Licences perpétuelles de logiciel	6 072	7%	6 156	8 702	8%	8 702	-30%	-29%
Equipements	69 434	75%	70 543	82 423	76%	82 423	-16%	-14%
Formation, conseil	14 255	15%	14 341	14 732	14%	14 840	-3%	-3%
Divers	2 242	2%	2 274	2 243	2%	2 243	0%	+1%
Total	92 004	100%	93 315	108 100	100%	108 208	-15%	-14%
<i>Parité moyenne € / \$</i>			1.12	1.09	1.09	1.09		

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

⁽²⁾ Pro-Forma 2024 inclut Launchmetrics à compter du 1er janvier 2024

Par région (en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 30 septembre							
	2025			2024			Variation 2025/2024	
	Réel change 2025 [A]	% change 2024 [B]	Réel change 2024 [C]	Réel ⁽¹⁾ change 2024 [D]	% change 2024 [E]	Proforma ⁽²⁾ change 2024 [F]	Données réelles [G]	Données comparables [H]
							[A] vs [C]	[B] vs [D]
Europe	24 140	26%	24 116	25 757	24%	25 864	-6%	-7%
Amériques	19 348	21%	20 075	25 092	23%	25 093	-23%	-20%
Asie - Pacifique	38 725	42%	39 304	47 290	44%	47 290	-18%	-17%
Autres pays	9 791	11%	9 820	9 961	9%	9 961	-2%	-1%
Total	92 004	100%	93 315	108 100	100%	108 208	-15%	-14%
<i>Parité moyenne € / \$</i>			1.12	1.09	1.09	1.09		

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

⁽²⁾ Pro-Forma 2024 inclut Launchmetrics à compter du 1er janvier 2024

Par marché sectoriel (en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 30 septembre							
	2025			2024			Variation 2025/2024	
	Réel change 2025 [A]	% change 2024 [B]	Réel change 2024 [C]	Réel ⁽¹⁾ change 2024 [D]	% change 2024 [E]	Proforma ⁽²⁾ change 2024 [F]	Données réelles [G]	Données comparables [H]
							[A] vs [C]	[B] vs [D]
Mode	49 328	54%	50 002	56 563	52%	56 672	-13%	-12%
Automobile	27 932	30%	28 224	36 316	34%	36 316	-23%	-22%
Ameublement	5 261	6%	5 428	7 401	7%	7 400	-29%	-27%
Autres industries	9 483	10%	9 660	7 820	7%	7 820	+21%	+24%
Total	92 004	100%	93 315	108 100	100%	108 208	-15%	-14%
<i>Parité moyenne € / \$</i>			1.12	1.09	1.09	1.09		

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

⁽²⁾ Pro-Forma 2024 inclut Launchmetrics à compter du 1er janvier 2024

2.2 Analyse du chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires par région (en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 30 septembre							
	2025			2024			Variation 2025/2024	
	Réel	%	Réel	Réel ⁽¹⁾	%	Proforma ⁽²⁾	Données	Données
	change 2025		change 2024	change 2024		change 2024	réelles	comparables
	[A]		[B]		[C]		[A] vs [C]	[B] vs [D]
Europe, dont :	135 670	35%	135 806	132 659	34%	134 465	+2%	+1%
- France	26 593	7%	26 655	24 082	6%	24 629	+10%	+8%
Amériques	124 038	32%	127 823	132 174	34%	132 668	-6%	-4%
Asie - Pacifique	92 631	24%	94 977	97 938	25%	98 121	-5%	-3%
Autres pays	30 764	8%	30 782	31 449	8%	31 490	-2%	-2%
Total	383 103	100%	389 389	394 220	100%	396 745	-3%	-2%
Parité moyenne € / \$	1.12		1.09	1.09		1.09		

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

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

Chiffre d'affaires par activité (en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 30 septembre							
	2025			2024			Variation 2025/2024	
	Réel	%	Réel	Réel ⁽¹⁾	%	Proforma ⁽²⁾	Données	Données
	change 2025		change 2024	change 2024		change 2024	réelles	comparables
	[A]		[B]		[C]		[A] vs [C]	[B] vs [D]
Chiffre d'affaires non récurrent, dont :	97 165	25%	98 706	111 278	28%	111 469	-13%	-11%
- Licences perpétuelles de logiciel	6 033	2%	6 111	9 290	2%	9 290	-35%	-34%
- Equipements	74 894	20%	76 208	85 485	22%	85 485	-12%	-11%
- Formation, conseil	13 996	4%	14 116	14 260	4%	14 452	-2%	-2%
- Divers	2 242	1%	2 272	2 243	1%	2 243	0%	+1%
Chiffre d'affaires récurrent, dont :	285 938	75%	290 683	282 942	72%	285 275	+1%	+2%
- Contrats récurrents	181 407	47%	183 918	172 512	44%	174 846	+5%	+5%
- abonnements SaaS	66 019	17%	66 611	56 442	14%	58 776	+17%	+13%
- contrats de maintenance des logiciels	38 633	10%	39 018	39 687	10%	39 687	-3%	-2%
- contrats de maintenance des équipements	76 755	20%	78 289	76 383	19%	76 383	0%	+2%
- Consommables et pièces	104 531	27%	106 765	110 429	28%	110 429	-5%	-3%
Total	383 103	100%	389 389	394 220	100%	396 745	-3%	-2%
Parité moyenne € / \$	1.12		1.09	1.09		1.09		

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

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

2.3 Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 30 septembre					
	2025		2024		Variation 2025/2024	
	Réel change 2025 [A]	Réel change 2024 [B]	Réel change 2024 [C]	Données réelles [A] vs [C]	Données comparables [B] vs [D]	
Chiffre d'affaires	383 103	389 389	394 220	-3%	-2%	
Coût des ventes	(104 003)	(105 525)	(112 655)	-8%	-6%	
Marge brute	279 100	283 864	281 565	-1%	0%	
(en % du chiffre d'affaires)	72.9%	72.9%	71.4%	+1.5 point	+1.3 point	
Frais de recherche et de développement	(48 829)	(49 209)	(46 076)	+6%	+6%	
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(200 058)	(202 945)	(198 178)	+1%	+1%	
Résultat opérationnel courant	30 215	31 710	37 311	-19%	-14%	
(en % du chiffre d'affaires)	7.9%	8.1%	9.5%	-1.6 point	-1.2 point	
Charges à caractère non récurrent	-	-	(452)	-100%	-100%	
Résultat opérationnel	30 215	31 710	36 860	-18%	-13%	
(en % du chiffre d'affaires)	7.9%	8.1%	9.4%	-1.5 point	-1.1 point	
Résultat avant impôts	24 525	25 973	31 197	-21%	-16%	
Impôt sur le résultat	(5 973)	na	(9 973)	-40%	na	
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(238)	na	-	na	na	
Résultat net	18 315	na	21 224	-14%	na	
dont Résultat net part du Groupe	18 980	na	22 770	-17%	na	
dont Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle	(666)	na	(1 547)	-57%	na	
Résultat opérationnel courant	30 215	31 710	37 311	-19%	-14%	
+ Dotations nettes aux amortissements et dépréciations	31 370	31 808	31 161	+1%	-200%	
EBITDA courant	61 585	63 518	68 471	-10%	-8%	
(en % du chiffre d'affaires)	16.1%	16.3%	17.4%	-1.3 point	-1.0 point	
Parité moyenne € / \$	1.12	1.09	1.09			

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

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

3. COMPTES CONSOLIDÉS DES NEUF PREMIERS MOIS 2025

3.1 État de la situation financière consolidée

ACTIF

(En milliers d'euros)	30 septembre 2025	31 décembre 2024 ⁽¹⁾	30 septembre 2024 ⁽¹⁾
Ecart d'acquisition	345 640	369 470	355 395
Autres immobilisations incorporelles	162 975	188 036	185 032
Droits d'utilisation locatifs	22 336	28 351	25 467
Immobilisations corporelles	21 351	23 430	23 446
Titres des sociétés mises en équivalence ⁽²⁾	3 330	3 854	2 373
Autres actifs non courants	15 894	13 078	7 274
Impôts différés actifs	11 892	13 247	13 336
Total actifs non courants	583 418	639 467	612 324
Stocks	57 834	63 423	66 280
Clients et comptes rattachés	87 963	102 601	89 497
Autres actifs courants	29 499	28 293	33 787
Trésorerie et équivalents de trésorerie	55 991	81 901	66 736
Total actifs courants	231 287	276 218	256 301
Total actifs	814 704	915 685	868 625

PASSIF

(En milliers d'euros)	30 septembre 2025	31 décembre 2024 ⁽¹⁾	30 septembre 2024 ⁽¹⁾
Capital social	38 046	37 966	37 955
Primes d'émission et de fusion	144 236	142 869	142 670
Actions détenues en propre	(834)	(937)	(915)
Ecart de conversion	77	35 390	16 091
Réserves et résultats consolidés	150 558	137 999	113 268
Participations ne donnant pas le contrôle	14 844	21 063	23 583
Total capitaux propres	346 927	374 350	332 650
Engagements de retraite	10 784	10 930	11 529
Obligations locatives à long terme	15 593	22 223	19 705
Engagements d'achat de titres minoritaires	66 749	117 887	128 082
Impôts différés passifs	13 396	19 012	18 851
Emprunts et dettes financières à long terme	78 594	86 773	94 546
Instruments financiers dérivés	521	664	661
Total passifs non courants	185 637	257 490	273 374
Fournisseurs et autres passifs courants	91 714	101 150	90 361
Produits constatés d'avance	105 865	111 845	99 811
Dette d'impôt exigible	7 543	6 545	8 061
Obligations locatives à court terme	9 612	9 941	9 909
Engagements d'achat de titres minoritaires	43 033	29 766	32 085
Emprunts et dettes financières à court terme	15 522	15 704	13 212
Provisions	8 852	8 893	9 160
Total passifs courants	282 140	283 844	262 600
Total passifs	814 704	915 685	868 625

(1) Les montants 2024 intègrent Launchmetrics depuis le 23 janvier 2024 (cf. note 3).

(2) Les montants à fin décembre 2024 et à fin septembre 2025 correspondent aux titres de participation dans Six Atomic et AQC Industry (cf. note 3).

3.2 Compte de résultat consolidé

(En milliers d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 30 septembre 2025 (neuf mois)	Du 1 ^{er} janvier au 30 septembre 2024 (neuf mois) ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	383 103	394 220
Coût des ventes	(104 003)	(112 655)
Marge brute	279 100	281 565
Frais de recherche et développement	(48 367)	(46 076)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(200 519)	(198 178)
Résultat opérationnel courant	30 215	37 311
Charges à caractère non récurrent ⁽²⁾	-	(451)
Résultat opérationnel	30 215	36 860
Produits financiers	739	2 017
Charges financières	(5 220)	(6 657)
Résultat de change	(1 208)	(1 023)
Résultat avant impôts	24 525	31 197
Impôts sur le résultat	(5 973)	(9 973)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(238)	-
Résultat net	18 315	21 224
dont Résultat net part du Groupe	19 515	22 770
dont Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle	(1 200)	(1 547)
 (En euros)		
Résultat net part du Groupe par action :		
- de base	0,51	0,60
- dilué	0,51	0,60
Nombre d'actions utilisé pour les calculs :		
- résultat de base	37 965 761	37 856 368
- résultat dilué	38 138 508	38 173 623
 (en milliers d'euros)		
Résultat opérationnel courant	30 215	37 311
+ Dotations nettes aux amortissements et dépréciations (actifs immobilisés)	31 370	31 161
EBITDA courant	61 585	68 472

3.3 État du résultat global part du Groupe

(En milliers d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 30 septembre 2025 (neuf mois)	Du 1 ^{er} janvier au 30 septembre 2024 (neuf mois) ⁽¹⁾
Résultat net part du Groupe	19 515	22 770
Écarts de conversion	(35 313)	(886)
Variation de la réserve de réévaluation sur les instruments financiers	143	(661)
Effet d'impôts	(36)	165
Total éléments qui seront reclassés	(35 206)	(1 382)
en résultat net		
Réévaluation du passif net au titre des régimes de retraite à prestations définies	-	53
Effet d'impôts	-	(13)
Total éléments qui ne seront pas reclassés	-	40
en résultat net		
Total autres éléments du résultat global	(35 206)	(1 342)
Résultat global part du Groupe	(15 691)	21 428

(1) Les montants 2024 intègrent Launchmetrics depuis le 23 janvier 2024 (cf. note 3).

(2) En 2024, les charges à caractère non récurrent correspondaient à des frais relatifs à l'acquisition de Launchmetrics.

(3) Le Groupe a jugé non significative l'information sur le résultat global des participations ne donnant pas le contrôle (des entités Neteven, Gemini CAD Systems, Glengo Lectra Teknoloji, TextileGenesis et Launchmetrics – cf. note 3 ci-après) et présente donc uniquement le résultat global part du Groupe.

3.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés

(En milliers d'euros)	Du 1 ^{er} janvier au 30 septembre 2025 (neuf mois)	Du 1 ^{er} janvier au 30 septembre 2024 (neuf mois) ⁽¹⁾
I - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE		
Résultat net	18 315	21 224
Dotations nettes aux amortissements et dépréciations (actifs immobilisés)	31 370	31 161
Dotations nettes aux provisions et dépréciations (actifs courants)	1 436	3 107
Éléments non monétaires du résultat	1 513	1 071
Plus- ou moins-values sur cessions d'actifs	(110)	72
Variation des impôts différés	(4 230)	(2 177)
Capacité d'autofinancement d'exploitation	48 291	54 458
Variation des stocks et en-cours	2 109	249
Variation des créances clients et comptes rattachés	9 452	11 173
Variation des autres actifs et passifs courants	(6 735)	(3 987)
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	4 826	7 436
Variation des autres actifs non courants d'exploitation	(3 140)	197
Flux nets de trésorerie liés à l'activité opérationnelle	49 977	62 091
II - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles ⁽²⁾	(6 332)	(3 109)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(2 349)	(1 349)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	141	0
Coût d'acquisition des sociétés achetées ⁽³⁾	-	(71 590)
Coût d'acquisition des titres de participation	-	(2 382)
Acquisitions d'immobilisations financières ⁽⁴⁾	(7 113)	(4 574)
Cessions d'immobilisations financières ⁽⁴⁾	7 426	4 762
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(8 227)	(78 241)
III - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		
Augmentations de capital en numéraire de la société mère	1 447	2 015
Augmentations de capital des participations ne donnant pas le contrôle	278	-
Versement de dividendes versés aux actionnaires de Lectra SA	(15 199)	(13 625)
Versement de dividendes versés aux participations minoritaires	(990)	-
Changements de parts d'intérêts dans des entités contrôlées	(25 077)	-
Achats par la société de ses propres actions	(6 800)	(4 190)
Ventes par la société de ses propres actions	6 835	4 164
Souscription des dettes long terme et court terme	-	104 012
Remboursement des obligations locatives	(8 040)	(8 719)
Remboursement des dettes long terme et court terme	(8 294)	(115 550)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(55 838)	(31 893)
Variation de la trésorerie	(14 089)	(48 044)
Trésorerie à l'ouverture	81 901	115 049
Variation de la trésorerie	(14 089)	(48 044)
Incidence des variations de cours de change et autres	(11 822)	(269)
Trésorerie à la clôture	55 991	66 736
Flux nets de trésorerie liés à l'activité opérationnelle	49 977	62 091
+ Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(8 227)	(78 241)
- Coût d'acquisition des sociétés achetées	-	71 590
- Coût d'acquisition des titres de participation	-	2 382
- Remboursement des obligations locatives	(8 040)	(8 719)
Cash-flow libre	33 711	49 103
Éléments non récurrents du cash-flow libre	(3 141)	(785)
Cash-flow libre courant	36 851	49 888
Impôts (payés) / remboursés, nets	(8 453)	(5 899)
Intérêts (payés) sur obligations locatives	(666)	(520)
Intérêts (payés)	(3 399)	(4 935)

(1) Les montants 2024 intègrent Launchmetrics depuis le 23 janvier 2024 (cf. note 3).

(2) Les montants 2025 incluent le paiement de coûts d'implémentation du nouvel ERP pour 2,9 millions d'euros.

(3) Ce montant correspondait à une partie du coût d'acquisition, net de la trésorerie acquise, de Launchmetrics (cf. note 3)

(4) Ces montants comprennent, pour l'essentiel, la valorisation des achats et ventes d'actions propres réalisés dans le cadre du contrat de liquidité, dont la contrepartie figure dans les lignes correspondantes des flux de trésorerie liés aux opérations de financement.

(5) Le montant correspond essentiellement à l'acquisition des parts minoritaires de Launchmetrics, Glengo et Neteven (cf. note 3).

3.5 Tableau de variations des capitaux propres consolidés

(En milliers d'euros, sauf la valeur nominale, exprimée en euros)	Capital social						Réserves et résultats consolidés	Capitaux propres part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres	
	Nombre d'actions	Valeur nominale	Capital social	Primes d'émission et de fusion	Actions propres	Écarts de conversion					
Capitaux propres au 31 décembre 2023	37 832 985	1,00	37 833	140 777	(885)	16 977	215 124	409 828	8 033	417 860	
Résultat net							22 770	22 770	(1 547)	21 224	
Autres éléments du résultat global							(456)	(1 342)	(266)	(1 608)	
Résultat global							(886)	22 314	21 428	(1 813)	19 616
Exercices d'options de souscription d'actions	121 620	1,00	122	1 893					2 015	2 015	
Valorisation des options de souscription d'actions							1 039	1 039	55	1 094	
Vente (achat) par la société de ses propres actions						(31)			(31)	(31)	
Profit (perte) réalisé par la société sur ses propres actions							4	4		4	
Intégration de Launchmetrics et engagement d'achat de titres minoritaires ⁽¹⁾							(110 405)	(110 405)	17 308	(93 097)	
Actualisation et révision des engagements de rachat des minoritaires							(1 185)	(1 185)		(1 185)	
Dividendes							(13 625)	(13 625)		(13 625)	
Capitaux propres au 30 septembre 2024	37 954 585	1,00	37 955	142 670	(915)	16 091	113 268	309 067	23 583	332 650	
Capitaux propres au 31 décembre 2023	37 832 985	1,00	37 833	140 777	(885)	16 977	215 124	409 827	8 033	417 860	
Résultat net							31 164	31 164	(1 532)	29 632	
Autres éléments du résultat global							98	18 511	392	18 903	
Résultat global							18 414	31 281	49 675	(1 140)	48 535
Exercices d'options de souscription d'actions	133 309	1,00	133	2 092					2 225	2 228	
Valorisation des options de souscription d'actions							1 419	1 419	67	1 486	
Vente (achat) par la société de ses propres actions						(52)			(52)	(52)	
Profit (perte) réalisé par la société sur ses propres actions							(85)	(85)		(85)	
Intégration de Launchmetrics et engagement d'achat de titres minoritaires ⁽¹⁾							(105 405)	(105 405)	17 277	(88 128)	
Actualisation et révision des engagements de rachat des minoritaires							7 256	7 256		7 256	
Achat de titres minoritaires sur la société Gemini							2 045	2 045	(2 904)	(859)	
Dividendes							(13 615)	(13 615)	(498)	(14 113)	
Capitaux propres au 31 décembre 2024	37 906 274	1,00	37 906	142 869	(937)	35 390	137 999	353 287	21 063	374 350	
Résultat net							19 515	19 515	(1 200)	18 315	
Autres éléments du résultat global							107	(35 208)	912	(34 294)	
Résultat global							(35 313)	19 622	(15 691)	(288)	(15 979)
Exercices d'options de souscription d'actions	79 926	1,00	80	1 367			177	1 624	101	1 725	
Valorisation des options de souscription d'actions							1 424	1 424	130	1 554	
Vente (achat) par la société de ses propres actions						103			103	103	
Profit (perte) réalisé par la société sur ses propres actions							(49)	(49)		(49)	
Actualisation et révision des engagements de rachat des minoritaires							(2 311)	(2 311)		(2 311)	
Achat de titres minoritaires de Gemini							(477)	(477)		(477)	
Achat de titres minoritaires de Launchmetrics							8 783	8 783	(4 828)	3 955	
Achat de titres minoritaires de Neteven							(40)	(40)	125	85	
Achat de titres minoritaires de Glengo							629	629	(489)	160	
Dividendes							(15 199)	(15 199)	(980)	(16 189)	
Capitaux propres au 30 septembre 2025	38 046 200	1,00	38 046	144 236	(834)	77	150 558	332 083	14 844	346 927	

(1) Ces montants font suite à la prise de contrôle de la société Launchmetrics le 23 janvier 2024 (cf. note 3).

III. NOTES ANNEXES AU RAPPORT SUR L'ACTIVITÉ ET LES COMPTES CONSOLIDÉS DES NEUF PREMIERS MOIS 2025

1. ACTIVITÉ DU GROUPE

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

Lectra accélère la transformation et le succès de ses clients dans un monde en perpétuel mouvement avec audace et passion grâce aux technologies clés de l'Industrie 4.0 : IA, *big data*, *cloud* et Internet des Objets (IoT).

Ses solutions les accompagnent dans la réalisation de leurs objectifs stratégiques : améliorer la productivité, réduire les coûts, diminuer le *time-to-market*, relever les défis de la mondialisation, accroître la qualité des produits, augmenter la capacité de production, développer des marques, améliorer l'impact de leurs campagnes marketing, tout en assurant une croissance durable.

Le Groupe est présent dans plus de cent pays. Trois sites de production de ses équipements de découpe sont implantés en France, en Chine et aux États-Unis.

L'entreprise est cotée sur Euronext, où elle fait partie des indices CAC All Shares, CAC Technology, EN Tech Leaders et ENT PEA-PME 150.

Une offre unique

Lectra dispose d'une compréhension inégalée du métier de ses clients et d'un leadership technologique lui permettant de proposer des solutions innovantes combinant :

- Logiciels en mode SaaS : optimisation des processus industriels du design en passant par la production et jusqu'à la mise sur le marché ;
- Équipements industriels intelligents et connectés : découpe de matériaux souples (tissu, cuir, matières composites et textiles techniques) ;
- Données : solutions pour collecter, organiser et exploiter les données afin de prendre de meilleures décisions ;
- Services : conseil, formation, support et maintenance pour maximiser la valeur délivrée.

La stratégie Lectra 4.0, une vision à long terme

Lancée en 2017, la stratégie Lectra 4.0 vise à positionner le Groupe comme un acteur clé de l'Industrie 4.0 sur ses trois marchés stratégiques, la mode, l'automobile et l'ameublement, à l'horizon 2030. Elle repose sur cinq piliers :

- Un positionnement premium ;
- La concentration sur trois marchés sectoriels stratégiques ;
- Les clients au cœur des activités du Groupe ;
- De nouveaux services 4.0 ;
- Une politique RSE engagée.

Cette stratégie est mise en œuvre au travers de feuilles de route successives de trois ans. Les fondamentaux financiers particulièrement solides du Groupe lui permettent de les exécuter sereinement :

- Une répartition de l'activité sur des marchés sectoriels et géographiques aux cycles différents et sur un très grand nombre de clients dans le monde entier ;

- Une proportion importante de l'activité récurrente (plus de 70 %), dont la marge couvre la quasi-totalité des frais généraux fixes ;
- La génération d'un cash-flow libre annuel important, largement supérieur au résultat net.

50 ans d'innovation

L'innovation et la R&D sont au cœur de la stratégie, avec des investissements conséquents : plus de 10 % du chiffre d'affaires et près de 25 % des effectifs y sont dédiés chaque année.

Toutes les nouvelles offres logicielles sont proposées en mode SaaS uniquement depuis 2018. Ce modèle a été largement adopté par les clients, comme en témoigne le chiffre d'affaires SaaS multiplié par 2,5 entre 2023 et 2024, atteignant 77 millions d'euros (soit 15 % du chiffre d'affaires).

Des opérations de croissance externe réussies

Depuis 2018, le Groupe a réalisé neuf acquisitions et deux partenariats stratégiques. Ces opérations lui ont permis de consolider ses parts de marché avec l'intégration d'entreprises qui opèrent dans les mêmes industries et d'accéder à des offres et des briques technologiques qui complètent son portefeuille.

Un engagement durabilité fort depuis des décennies

Acteur engagé en matière de durabilité, Lectra s'attache à définir des standards élevés en matière de transparence et d'éthique, à contribuer activement à la conservation et à la protection de l'environnement, à fournir un cadre de travail où tous les employés s'épanouissent et se sentent valorisés, et à donner aux générations futures les moyens de devenir leaders dans leur domaine.

Des collaborateurs passionnés

Lectra s'appuie sur les compétences et l'expérience de près de 3 000 collaborateurs partout dans le monde. Guidés par trois valeurs fondamentales : faire preuve d'ouverture d'esprit, être des partenaires de confiance et innover avec ardeur, ils œuvrent au quotidien aux côtés des clients du Groupe pour assurer leur succès.

2. EXTRAIT DES RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les états financiers sont préparés conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) publiées par l'*International Accounting Standards Board* et telles qu'adoptées par l'Union européenne, disponibles sur le site Internet de la Commission européenne :

https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/financial-reporting_en

Les états financiers consolidés condensés au 30 septembre 2025 ont été préparés en conformité avec la norme IAS 34 – Information financière intermédiaire. Ils ne comportent pas l'intégralité des informations requises pour des états financiers complets et doivent être lus conjointement avec les états financiers consolidés du Groupe et leur annexe pour l'exercice clos le 31 décembre 2024, disponibles sur lectra.com.

Les comptes consolidés ont été préparés selon les mêmes règles et méthodes que celles retenues pour la préparation des comptes consolidés annuels 2024. Ils ont été établis sous la responsabilité du Conseil d'administration qui les a arrêtés lors de sa réunion du 29 octobre 2025.

Le Groupe n'est pas impacté par les modifications de normes, amendements et interprétations applicables aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2025. Le Groupe n'a pas non plus appliqué par anticipation de normes, amendements et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2025.

Saisonnalité

La comparabilité des comptes trimestriels, semestriels et annuels peut être affectée par la nature légèrement saisonnière des activités du Groupe qui réalise sur le quatrième trimestre un chiffre d'affaires généralement plus élevé que sur les trimestres précédents, notamment en ce qui concerne le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes. Par ailleurs, les frais généraux sont réduits au troisième trimestre par l'effet des congés d'été en France et dans les filiales européennes. Ces deux éléments ont un effet positif sur le résultat opérationnel des trimestres concernés.

Estimations et jugements comptables déterminants

La préparation des états financiers conformément aux normes IFRS nécessite de retenir certaines estimations comptables déterminantes. La Direction du Groupe est également amenée à exercer son jugement lors de l'application des méthodes comptables.

Les domaines pour lesquels les enjeux sont les plus élevés en termes de jugement, de complexité, ou ceux pour lesquels les hypothèses et les estimations sont significatives pour l'établissement des états financiers consolidés concernent la détermination de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition et immobilisations, l'évaluation des engagements d'achat de titres minoritaires ainsi que l'évaluation des impôts différés actifs.

Chiffre d'affaires

Les contrats conclus avec les clients incluent des prestations multiples telles que : équipements et leurs logiciels embarqués, licences de logiciel sous forme d'abonnement ou de licences perpétuelles, consommables et pièces, formation et conseil, installation, maintenance et services d'assistance en ligne des équipements et logiciels, services d'évolution des logiciels vendus (mises à jour de ceux-ci).

Les ventes de logiciels ne sont reconnues séparément que lorsque ceux-ci ont une utilité pour le client indépendamment des autres prestations promises au contrat. Ainsi, les logiciels présents sur les équipements de découpe automatique (appelés pilotes) ne sont pas reconnus séparément de ces derniers dans la mesure où ils forment une composante essentielle de ces équipements : sans le pilote, les équipements sont inutilisables, et sans ces derniers les logiciels n'ont aucune utilité non plus. En revanche, les logiciels spécialisés (par exemple, les logiciels de gestion des collections, de patronage, de simulation), habituellement installés sur les ordinateurs des clients, régulièrement vendus séparément des équipements sous forme de licence perpétuelle, constituent des prestations distinctes.

Les autres prestations sont considérées comme des prestations distinctes selon IFRS 15 et sont donc comptabilisées séparément compte tenu notamment des éléments suivants :

- l'installation des équipements et des logiciels spécialisés est réalisée en quelques jours et simple à mettre en œuvre, et n'en modifie pas les caractéristiques ;
- les formations sont de courtes durées sans lien d'interdépendance avec les autres prestations ;
- les prestations de conseil portent en général sur l'optimisation des processus de création et de production des clients et sont couramment vendues séparément aux clients ;
- la maintenance des logiciels et équipements concerne majoritairement de contrats annuels dans le cadre desquels l'engagement du Groupe est un engagement de disponibilité ou de mise à disposition de versions futures de logiciels non encore développées ; les solutions (équipements et logiciels) sont distinctes de la maintenance, car elles sont entièrement fonctionnelles dès leur livraison et parce que les prestations de maintenance ne sont pas critiques pour que le client puisse bénéficier de la solution ;
- Les équipements sont le plus souvent vendus accompagnés d'une ou deux années de maintenance et le client dispose d'options de renouvellement ne faisant pas l'objet de réduction de prix par rapport au prix de souscription initial de la maintenance. Les options de

renouvellement ne correspondent donc pas à des droits significatifs devant faire l'objet d'une comptabilisation séparée selon IFRS 15.

Le Groupe détermine les prix de vente des différents éléments en privilégiant le recours à des données observables. Pour les éléments qui ne font pas habituellement l'objet de ventes séparées, les prix de vente spécifiques sont estimés sur la base de la politique tarifaire du Groupe, reflétant les coûts attendus, plus une marge appropriée.

Le chiffre d'affaires lié à la vente des équipements (incluant les logiciels pilotes) est reconnu à la date de transfert de leur contrôle aux clients. Cette date correspond en pratique à la date du transfert physique de l'équipement telle que déterminée par les conditions de vente contractuelles.

Les logiciels commercialisés sous forme de licence perpétuelle sont des licences de type droit d'utilisation selon IFRS 15 dont le chiffre d'affaires est comptabilisé à une date donnée, correspondant généralement à la date à laquelle le logiciel est installé sur l'ordinateur du client par clé USB ou par téléchargement.

Le chiffre d'affaires lié aux logiciels vendus sous forme d'abonnement (conférant au client un droit d'accès aux licences desdits logiciels) est reconnu de manière étalée sur la durée de l'engagement du client.

Le chiffre d'affaires des prestations de formation et de conseil est comptabilisé à l'avancement sur la base des heures ou jours de travail effectués par les équipes.

Le chiffre d'affaires relatif à l'installation des équipements et des logiciels spécialisés est reconnu au moment où ces prestations sont effectuées.

Le chiffre d'affaires des prestations de maintenance des logiciels et équipements est comptabilisé à l'avancement, selon un mode linéaire, s'agissant d'obligations à se tenir prêt tout au long du contrat sans pics notables d'activité (« *stand-ready obligations* »).

Lectra agit en tant que principal dans la vente des équipements dans la mesure où les pièces et sous-ensembles assemblés par le Groupe en France et aux États-Unis ne constituent que des *inputs* utilisés dans la fabrication des produits finis vendus aux clients.

Coût des ventes

Le coût des ventes comprend les achats de matières premières intégrés dans les coûts de production, les mouvements de stocks, en valeur nette, les coûts de main-d'œuvre intégrés dans les coûts de production constituant la valeur ajoutée, les frais de distribution des équipements vendus, ainsi qu'une quote-part des amortissements des moyens de production.

Les charges et frais de personnel encourus dans le cadre des activités de service ne sont pas intégrés dans le coût des ventes mais sont constatés dans les frais commerciaux, généraux et administratifs.

Frais de recherche et développement

La faisabilité technique des logiciels et équipements développés par le Groupe n'est généralement établie qu'à l'obtention d'un prototype ou aux retours d'expérience des sites pilotes, prémisses à la commercialisation. De ce fait, les critères techniques et économiques rendant obligatoire la capitalisation des frais de développement au moment où ils surviennent ne sont pas remplis, et ces derniers, ainsi que les frais de recherche, sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Le crédit d'impôt recherche applicable en France, ainsi que les subventions éventuelles liées à des programmes de recherche et développement, sont présentés en déduction des dépenses de recherche et de développement.

Autres immobilisations incorporelles : logiciels et développements internes

Ce poste comporte uniquement des logiciels utilisés à des fins internes, qui sont amortis linéairement. Au-delà des coûts d'acquisition des licences perpétuelles de logiciels, le Groupe active également les coûts directement associés au développement et au paramétrage des logiciels comprenant les coûts salariaux du personnel ayant développé les logiciels et les prestations externes directement imputables. Dans le cas des logiciels en mode SaaS, la capitalisation de ces coûts en immobilisations incorporelles a lieu uniquement si les activités d'implémentation donnent lieu à la création d'un code additionnel séparé du SaaS, contrôlé par le Groupe et qui répond à la définition d'un actif incorporel.

Résultat par action

Le résultat net de base par action est calculé en divisant le résultat net par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, à l'exclusion du nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre par la Société.

Le résultat net dilué par action est calculé en divisant le résultat net par le nombre moyen pondéré d'actions ajusté de l'effet dilutif des options de souscription d'actions en circulation au cours de l'exercice, à l'exclusion du nombre moyen pondéré d'actions détenues en propre par la Société dans le seul cadre du contrat de liquidité.

L'effet dilutif des options de souscription d'actions est calculé selon la méthode du rachat d'actions prévue par la norme IAS 33. Les fonds qui seraient recueillis à l'occasion de l'exercice des options de souscription d'actions sont supposés être affectés au rachat d'actions au cours moyen de Bourse de l'exercice. Le nombre d'actions ainsi obtenu vient en diminution du nombre total des actions résultant de l'exercice des options de souscription d'actions.

Seules les options dont le prix d'exercice est inférieur à ce cours de Bourse moyen sont prises en compte dans le calcul du nombre d'actions composant le capital dilué.

Indicateurs de performance

Le Groupe utilise les indicateurs de performance comme le résultat opérationnel, l'EBITDA courant, le cash-flow libre, et le ratio de sécurité tels que définis ci-dessous, considérant que ces agrégats sont pertinents dans le pilotage du Groupe et la mesure de la mise en œuvre de sa stratégie.

Résultat opérationnel courant et résultat opérationnel

Le Groupe suit un solde intermédiaire dans ses états financiers appelé « Résultat opérationnel » qui est défini par l'ensemble des produits et charges ne résultant pas des activités financières, des sociétés mises en équivalence, des activités arrêtées ou en cours de cession et de l'impôt.

Lorsque le Groupe identifie des produits ou charges à caractère non récurrent, il utilise, pour le suivi de sa performance opérationnelle, un solde intermédiaire de gestion intitulé « Résultat opérationnel courant ». Cet indicateur financier correspond au résultat opérationnel diminué des produits à caractère non récurrent et augmenté des charges à caractère non récurrent, tels que définis par la recommandation 2009-R.03 du CNC.

Ainsi, les produits et charges à caractère non récurrent qui sont présentés, le cas échéant, sur une ligne spécifique du compte de résultat consolidé, sont la traduction comptable d'événements inhabituels, peu fréquents, en nombre très limité et de montant significatif.

EBITDA courant

Le Groupe définit son EBITDA courant (*Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization*) comme étant la somme du résultat opérationnel courant et des dotations nettes aux amortissements et dépréciations d'actifs immobilisés.

Cet indicateur permet au Groupe de suivre sa performance opérationnelle directement liée à l'activité, hors effet des investissements immobilisés.

Cash-flow libre et cash-flow libre courant

Le cash-flow libre s'obtient par l'addition des flux nets de trésorerie générés par l'activité et des flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement, déduction faite des montants consacrés à l'acquisition de sociétés, nets de la trésorerie acquise, et des remboursements des obligations locatives comptabilisées selon IFRS 16.

Dans le cash-flow libre, le Groupe isole les encaissements et décaissements à caractère non récurrent, correspondant aux produits et charges de même nature au sein du résultat opérationnel. Retraité de ces éléments présentés sur une ligne spécifique, le Groupe identifie ainsi le cash-flow libre courant.

Le Groupe considère que cette définition du cash-flow libre courant représente l'indicateur de performance de sa gestion de trésorerie.

Annual Recurring Revenue

Compte tenu de l'importance que revêt l'activité SaaS, le Groupe a décidé de publier un nouvel indicateur, l'ARR (*Annual Recurring Revenue*), communément utilisé dans l'industrie du SaaS. Il remplace l'indicateur de commandes de nouveaux abonnements SaaS.

L'ARR peut être considéré comme le stock des abonnements SaaS actifs à un instant « t ». L'ARR est donc une anticipation de l'évolution des abonnements SaaS, qui généreront du chiffre d'affaires dans les années à venir. L'ARR étant une notion de stock, il sera publié au cours de change du dernier jour du trimestre.

Ratio de sécurité

Le ratio de sécurité est défini par le Groupe comme étant la part des frais fixes annuels couverte par la marge brute dégagée par le chiffre d'affaires récurrent.

Ce ratio permet au Groupe de mesurer la couverture de ses frais fixes par un chiffre d'affaires provenant d'activités qui ne dépendent pas des décisions d'investissements de ses clients d'une année sur l'autre.

Secteurs opérationnels

L'information par secteur opérationnel est directement établie sur la base de la méthodologie de suivi et d'analyse des performances au sein du Groupe. Les secteurs présentés en note 4 sont identiques à ceux figurant dans l'information communiquée régulièrement au Comité exécutif, « principal décideur opérationnel » du Groupe.

Les secteurs reportés correspondent aux grandes régions commerciales. Il s'agit des régions : Amériques ; Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA) ; et Asie-Pacifique. Ces régions exercent une activité commerciale et de services vis-à- vis de leurs clients. Elles n'exercent aucune activité industrielle ou de R&D et s'appuient sur des compétences centralisées partagées entre l'ensemble des régions pour de nombreuses fonctions : marketing, *business development*, logistique, achats, production, R&D, finance, juridique, ressources humaines, systèmes d'information... Toutes ces activités transverses figurent donc dans une colonne « Siège », permettant la réconciliation aux montants figurant dans les états financiers du Groupe.

La mesure de performance se fait sur l'EBITDA courant du secteur en excluant, le cas échéant, les produits et charges à caractère non récurrent et les pertes de valeur sur actifs. Le chiffre d'affaires des régions commerciales est réalisé avec des clients externes et exclut toute facturation inter secteurs. Les taux de marge brute utilisés pour déterminer la performance opérationnelle sont identiques pour toutes les régions. Ils sont déterminés par ligne de produits et tiennent compte de la valeur ajoutée apportée par le Siège. Ainsi, pour les produits et prestations fournis en totalité ou en partie par le Siège, une partie de la marge brute globale consolidée est conservée dans le calcul du résultat du Siège et doit permettre d'en absorber les coûts. Les frais généraux du Siège étant pour l'essentiel fixes, sa marge brute et par conséquent son EBITDA courant, dépendent donc essentiellement du volume d'activité réalisé par les régions commerciales.

3. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Au 30 septembre 2025, le périmètre de consolidation du Groupe comprend, outre la société mère Lectra SA, 75 sociétés consolidées par intégration globale, dont 16 provenant de l'acquisition de Launchmetrics, et deux sociétés consolidées par mise en équivalence. Quatre sociétés sont non consolidées.

Acquisition de Launchmetrics

Le Groupe avait annoncé le 9 janvier 2024 la signature d'un accord en vue d'acquérir la majorité du capital et des droits de vote de la société américaine Launchmetrics. Cette transaction a été finalisée le 23 janvier 2024.

L'acquisition portait en 2024 sur 50,2 % du capital et des droits de vote de Launchmetrics, pour un montant de 83,2 millions de dollars (77,0 millions d'euros). L'acquisition du capital et des droits de vote a lieu en cinq temps en 2025 (payée en juin), 2026, 2027, 2028 et 2030 (engagement de rachat des titres minoritaires – au moyen d'options croisées de *puts* et de *calls*), et portera le total du prix d'acquisition à un montant estimé à la date d'acquisition entre 200 et 240 millions de dollars, sur la base d'une croissance attendue à deux chiffres, à la fois du chiffre d'affaires récurrent et de l'EBITDA courant, sur la période 2024-2029.

La comptabilité d'acquisition est finalisée, les principaux impacts sur les états financiers du Groupe sont les suivants :

- Comptabilisation à 100 % d'un actif net total en date d'acquisition de 37,9 millions de dollars (34,8 millions d'euros au cours de change du 23 janvier 2024), résultant :
 - D'immobilisations incorporelles relatives aux relations clients, à la technologie, aux bases de données et à la marque pour des montants respectifs de 38,7 ; 20,1 ; 16,5 et 3,5 millions de dollars (35,5 ; 18,5 ; 15,2 et 3,2 millions d'euros au cours de change du 23 janvier 2024) ;
 - D'un impôt différé passif relatif à ces actifs incorporels de 20,5 millions de dollars (18,8 millions d'euros au cours de change du 23 janvier 2024) ;
 - D'un actif net acquis négatif de 20,5 millions de dollars (18,8 millions d'euros au cours de change du 23 janvier 2024) ;
- Comptabilisation des intérêts minoritaires selon la méthode dite du « goodwill partiel », évaluées à leur quote-part dans l'actif net (soit 49,8 % de l'actif net total ci-dessus) pour un montant de 18,8 millions de dollars (17,3 millions d'euros au cours de change du 23 janvier 2024) ;
- Comptabilisation d'un écart d'acquisition pour un montant de 64,2 millions de dollars (59,6 millions d'euros au cours de change du 23 janvier 2024) ;
- Comptabilisation d'une dette correspondant à l'engagement de rachat des titres minoritaires, en contrepartie des capitaux propres – part du Groupe, pour un montant de 114,7 millions de dollars (105,3 millions d'euros au cours de change du 23 janvier 2024), avant effet de l'actualisation, à échéance long terme.

Launchmetrics est consolidée par intégration globale depuis le 23 janvier 2024.

Si l'acquisition par Lectra avait été réalisée le 1^{er} janvier 2024, le chiffre d'affaires, l'EBITDA courant et le résultat net proforma de Launchmetrics au cours de l'exercice 2024 auraient atteint respectivement 43,7 ; 7,2 ; et - 2,5 millions d'euros.

Le Groupe a procédé à la deuxième phase de rachat des parts minoritaires en juin 2025 pour un montant de 23,8 millions de dollars, portant le pourcentage de droits de vote au capital à 63,2%. Au 30 septembre 2025, la dette correspondant à l'engagement de rachat des parts minoritaires restantes s'élève à

82,0 millions de dollars (soit 69,9 millions d'euros au cours de change du 30 septembre 2025) avant effet d'actualisation.

Prise de participation minoritaire dans Six Atomic

À la suite de la signature d'un accord le 16 septembre 2024, Six Atomic a procédé à une augmentation de capital de 2,5 millions de dollars, réservée à Lectra, permettant d'acquérir 17,9 % des actions et droits de vote de la société. Lectra dispose également d'options de montée progressive au capital de la société en vue d'accompagner son développement.

Fondée en 2020, Six Atomic développe et commercialise des solutions SaaS basées sur l'Intelligence Artificielle, notamment générative, qui simplifient et accélèrent le processus de conception et de développement des vêtements pour le marché de la mode.

Le Groupe dispose de deux représentants au Conseil d'administration de Six Atomic, lequel est composé de cinq membres au total. Cette représentation au sein du Conseil d'administration permet à Lectra d'exercer une influence notable sur les décisions stratégiques de Six Atomic.

La participation dans Six Atomic est consolidée selon la méthode de mise en équivalence dans les comptes consolidés depuis le 16 septembre 2024.

Prise de participation minoritaire dans AQC Industry (AQC)

À la suite de la signature d'un accord le 7 octobre 2024, AQC a procédé à une augmentation de capital de 1,3 million d'euros, réservée à Lectra, permettant d'acquérir 28,9 % des actions et droits de vote de la société. Lectra dispose également d'options de montée progressive au capital de la société en vue d'accompagner son développement.

Fondée en 2019, la société française AQC développe et commercialise des solutions SaaS basées sur l'Intelligence Artificielle (IA) et des équipements innovants de reconnaissance automatique de défauts textiles grâce à des algorithmes de *machine learning*. AQC vise ainsi à accélérer les étapes de contrôle qualité textile qui restent essentiellement manuelles à ce jour, et reposent sur le savoir-faire d'opérateurs très qualifiés.

La participation dans AQC est consolidée selon la méthode de mise en équivalence dans les comptes consolidés depuis 7 octobre 2024.

Engagements de rachat de titres minoritaires

Pour certaines de ses acquisitions passées (TextileGenesis et Launchmetrics), le Groupe n'a pas acquis la totalité du capital et des droits de vote immédiatement, mais il s'est engagé à des rachats ultérieurs (parfois en plusieurs étapes), au moyen d'options croisées de *puts* et *calls* qui donnent lieu à la comptabilisation d'une dette (court terme ou long terme en fonction de l'échéance des options).

Le Groupe a finalisé un accord concernant l'acquisition des parts minoritaires restantes de Neteven et Glengo pour respectivement 3,3 et 1,7 millions d'euros. Le paiement des parts minoritaires de Glengo a eu lieu en juin 2025 et celui de Neteven a eu lieu en septembre 2025. Ces deux sociétés sont consolidées à 100 % depuis le 30 juin 2025.

Il n'y a pas eu d'autre variation de périmètre au cours des exercices 2025 et 2024.

Entités non consolidées

Historiquement, quatre filiales commerciales et de services non significatives, tant en cumul qu'individuellement, n'étaient pas consolidées. Au 30 septembre 2025, le montant total de leur chiffre d'affaires s'élève à 2,3 millions d'euros, la valeur totale de leur actif à 3,4 millions d'euros et celle de leurs dettes financières (hors Groupe) à zéro. L'essentiel de l'activité commerciale réalisée par ces filiales est facturé directement par Lectra SA.

Les transactions avec ces filiales correspondent principalement aux achats effectués auprès de

Lectra SA pour leur activité locale ou aux frais et commissions facturés à Lectra SA pour assurer leur fonctionnement lorsqu'elles jouent un rôle d'agent. Ces transactions représentent un montant non significatif au 30 septembre 2025.

4. INFORMATION PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

Du 1 ^{er} janvier au 30 septembre 2025 (En milliers d'euros)	EMEA ⁽¹⁾	Amériques	Asie-Pacifique	Siège	Total
Chiffre d'affaires	166 434	124 038	92 631	-	383 103
EBITDA courant	27 677	22 535	5 675	5 697	61 585
 Du 1 ^{er} janvier au 30 septembre 2024 (En milliers d'euros)	 EMEA ⁽¹⁾	 Amériques	 Asie-Pacifique	 Siège	 Total
Chiffre d'affaires	164 934	132 094	97 192	-	394 220
EBITDA courant	26 580	22 928	8 701	10 261	68 471

(1) Ce secteur couvre les régions suivantes : Europe, Moyen-Orient et Afrique.

La colonne « Siège » permet la réconciliation des montants aux états financiers consolidés du Groupe.

5. TABLEAU RÉSUMÉ DE LA VARIATION DE LA TRÉSORERIE

Du 1 ^{er} janvier au 30 septembre 2025 (En milliers d'euros)	Trésorerie brute	Dettes financières	Trésorerie nette
Cash-flow libre courant	36 851	-	36 851
Éléments non récurrents du cash-flow libre	(3 141)	-	(3 141)
Augmentations de capital en numéraire ⁽¹⁾	1 447	-	1 447
Augmentations de capital des participations minoritaires	278	-	278
Achat et vente par la Société de ses propres actions ⁽²⁾	36	-	36
Changements de parts d'intérêts dans des entités contrôlées ⁽³⁾	(25 077)	-	(25 077)
Versement de dividendes SA	(15 199)	-	(15 199)
Versement de dividendes aux minoritaires	(990)	-	(990)
Remboursement des dettes court terme et long terme	(8 294)	8 294	-
Effet de la variation des devises et autres	(11 822)	68	(11 754)
Variation de la période	(25 910)	8 361	(17 549)
 Situation au 31 décembre 2024	 81 901	 (102 477)	 (20 576)
 Situation au 30 septembre 2025	 55 991	 (94 116)	 (38 125)
 Variation de la période	 (25 910)	 8 361	 (17 549)

(1) Résultant exclusivement de l'exercice d'options de souscription d'actions.

(2) Uniquement au travers du contrat de liquidité confié à Natixis Oddo BHF (cf. note 7).

(3) Le montant correspond essentiellement à l'acquisition des parts minoritaires de Launchmetrics et Glengo (cf. note 3).

Le cash-flow libre courant des neuf premiers mois de 2025 s'élève à 36,9 millions d'euros.

Il est retraité d'un décaissement à caractère non récurrent de 3,1 millions d'euros correspondant au remboursement d'un solde de crédit d'impôt recherche remis en cause par l'administration fiscale que la société conteste (cf. note 6). Le cash-flow libre s'élève donc à 33,7 millions d'euros.

Il résulte d'une capacité d'autofinancement d'exploitation de 48,3 millions d'euros, d'investissements de 8,2 millions d'euros, et d'une diminution du besoin en fonds de roulement de 4,8 millions d'euros. Il tient également compte d'une augmentation des autres actifs non courants d'exploitation de 3,1 millions d'euros. Enfin, il prend également en compte le remboursement des obligations locatives (au sens de la norme IFRS 16) de 8,0 millions d'euros.

La variation du besoin en fonds de roulement s'explique comme suit :

- 9,5 millions d'euros proviennent de la diminution des créances clients (la variation des créances

figurant dans le tableau des flux de trésorerie consolidés est obtenue en tenant compte de la rubrique « Produits constatés d'avance » dans l'état de la situation financière, qui comprend, pour l'essentiel, la quote-part des contrats récurrents facturés qui n'est pas encore reconnue en chiffre d'affaires) :

- + 3,2 millions d'euros proviennent de la baisse des acomptes clients ;
- - 2,1 millions d'euros proviennent de la diminution des stocks ;
- + 1,2 million d'euros proviennent de la diminution des dettes fournisseurs ;
- + 1,9 million proviennent de l'augmentation des créances fiscales ;
- + 0,5 million d'euros provient des variations des autres actifs et passifs courants ; aucune de ces variations, prise individuellement, ne représente un montant significatif.

Le besoin en fonds de roulement au 30 septembre 2025 est négatif de 29,8 millions d'euros. Il comprend la part courante (4,6 millions d'euros) de la créance de 15,3 millions d'euros sur le Trésor public français au titre du crédit d'impôt recherche non encaissé et non imputé sur l'impôt.

6. CRÉDIT D'IMPÔT RECHERCHE

Le crédit d'impôt recherche comptabilisé dans l'année, lorsqu'il ne peut être imputé sur l'impôt sur les sociétés, fait l'objet d'une créance sur le Trésor public français qui, si elle n'est pas utilisée au cours des trois années suivantes, est historiquement remboursée à la Société au cours de la quatrième année.

Le Groupe présente séparément la part non-courante (remboursable à plus d'un an, et actualisée) de la créance fiscale relative au crédit d'impôt recherche.

Le crédit d'impôt recherche 2025 (3,6 millions d'euros) a été comptabilisé et 2,4 millions d'euros ont été imputés sur l'impôt sur les sociétés dû.

Ainsi, au 30 septembre 2025, le Groupe détient une créance de 15,7 millions d'euros sur le Trésor public français (dont 11,1 millions d'euros classés parmi les autres actifs non courants), composée :

- du solde du crédit d'impôt recherche de Lectra SA, après imputation sur l'impôt sur les sociétés de chaque exercice : 1,6 million d'euros pour les neufs premiers mois de 2025, 2,7 millions d'euros pour l'exercice 2024, nul pour les exercices 2020 à 2023 (la créance de crédit d'impôt recherche ayant été imputée intégralement sur l'impôt sur les sociétés de ces périodes), et 2018-2019 (8,2 millions d'euros) ;
- du solde du crédit d'impôt recherche de Launchmetrics France (2,2 millions d'euros) ;
- du solde du crédit d'impôt recherche de Neteven (1,0 million d'euros).

En outre, les montants précédents à échéance à plus d'un an ont été réduits d'un montant de 0,4 million d'euros du fait de leur actualisation.

Au 31 décembre 2023, le Groupe a constitué une provision pour risques de 6,6 millions d'euros à la suite de la remise en cause, par l'administration fiscale, du crédit d'impôt recherche de Lectra SA. Ce redressement concerne les exercices 2018 et 2019, pour un montant total de 8,2 millions d'euros, dont :

- 5,1 millions d'euros correspondent à des créances de CIR non remboursées par l'État ;
- 3,1 millions d'euros de créances CIR remboursées à tort en juillet 2023 car faisant finalement toujours parties du contentieux. Cette somme a été reversée à l'administration fiscale en septembre 2025 à la suite de la mise en recouvrement.

Les recours administratifs étant épuisés, la société entend désormais défendre sa position dans le cadre d'une procédure contentieuse. La provision a été maintenue au 30 septembre 2025.

Compte tenu de ses estimations des montants de ces crédits d'impôt et de l'impôt sur les sociétés pour

les trois prochains exercices, le Groupe n'anticipe pas de décaissement notable au titre de l'impôt sur les sociétés en France sur lequel sera intégralement imputé le crédit d'impôt recherche de chaque exercice. Lectra SA a perçu en juillet 2025 le remboursement du solde de crédit d'impôt recherche 2021 de 2,0 millions d'euros.

7. ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ DÉTENUES EN PROPRE

Depuis le 1^{er} janvier 2025, la Société a acheté 270 721 actions et en a vendu 270 467 aux cours moyens respectifs de 25,11 € et de 25,27 € dans le cadre du contrat de liquidité géré par Natixis Oddo BHF.

Au 30 septembre 2025, elle détenait 35 722 de ses propres actions (soit 0,09 % du capital social) à un prix de revient moyen de 23,36 €, entièrement détenues dans le cadre de la liquidité.

8. TRÉSORERIE ET ENDETTEMENT

(En milliers d'euros)	30 septembre 2025	31 décembre 2024
Trésorerie disponible	55 991	81 901
Équivalents de trésorerie	-	-
Emprunts et dettes financières	(94 116)	(102 477)
Trésorerie nette / (endettement net)	(38 124)	(20 576)

Les obligations locatives au sens de la norme IFRS 16 ainsi que les engagements d'achats de titres minoritaires ne sont pas considérés comme des dettes financières.

La Société a conclu en janvier 2024 un nouvel accord avec ses banques. Cet emprunt de 100 millions d'euros, dont le tirage a été effectif le 27 juin 2024, est à échéance cinq ans, remboursable par huit tranches semestrielles de 7,5 % et 40 % *in fine*. Il porte intérêt au taux Euribor 3 ou 6 mois auquel s'ajoute une marge dépendant d'un ratio de levier, et fixée à 175 points de base pour la première année.

Les frais relatifs à la mise en place de ce nouvel emprunt ont été déduits du montant nominal et seront amortis sur la durée du prêt (coût amorti selon IFRS9).

En parallèle, une couverture de taux a été mise en place au travers d'un *swap* de taux pour un tiers du montant emprunté sur trois ans. La juste valeur de cet instrument financier dérivé au 30 septembre 2025 ressort pour 0,5 million d'euros au passif.

La Société dispose également d'une ligne de crédit renouvelable (*Revolving Credit Facility* ou RCF) d'un montant maximal de 60 millions d'euros, portant intérêt au taux Euribor de la période auquel s'ajoute une marge dépendant d'un ratio de levier, et fixée à 135 points de base pour la première année.

Au 30 septembre 2025, les dettes financières résiduelles de Launchmetrics s'établissent à 2,3 millions d'euros.

L'échéancier des instruments financiers se décompose comme suit :

(En milliers d'euros)	30 septembre 2025	31 décembre 2024
Emprunts et dettes financières		
Court terme – à moins d'un an	15 522	15 704
Long terme – à plus d'un an, et moins de cinq ans	78 594	86 773
Total	94 116	102 477
Instruments financiers dérivés		
Long terme – à plus d'un an, et moins de cinq ans	521	664
Total	521	664

9. RISQUE DE CHANGE

Au cours des neuf premiers mois de l'année 2025, la parité moyenne entre le dollar américain et l'euro a été de 1 € / 1,12 \$.

La politique de couverture du risque de change demeure inchangée par rapport au 31 décembre 2024.

Les instruments financiers de couverture des risques de change comptabilisés au 30 septembre 2025 sont constitués de ventes et d'achats à terme de devises (principalement : dollar américain) d'une contre-valeur nette totale (achats moins ventes) de 55,3 millions d'euros, destinés à couvrir des positions de bilan existantes. La Société a ainsi couvert en quasi-totalité ses positions de bilan.

Sensibilité du chiffre d'affaires et EBITDA courant aux variations des cours des devises

La sensibilité du chiffre d'affaires et de l'EBITDA courant aux variations des cours des devises a été établie sur la base des parités du 31 décembre 2024 des devises concernées, notamment 1 € / 1,04 \$. La sensibilité aux variations des cours des devises prend en compte les acquisitions réalisées.

Compte tenu de la part estimée du chiffre d'affaires et des dépenses réalisés en dollar ou dans des devises corrélées au dollar, une baisse de l'euro de 5 cents par rapport au dollar (portant la parité moyenne annuelle à 1 € / 0,99 \$) se traduirait par une augmentation mécanique du chiffre d'affaires annuel 2025 d'environ 12,0 millions d'euros et de l'EBITDA courant annuel de 5,4 millions d'euros. À l'inverse, une appréciation de l'euro de 5 cents (soit 1 € / 1,09 \$) se traduirait par une diminution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel annuels des mêmes montants.

IV. ATTESTATION DE LA SOCIETE RELATIVE A L'INFORMATION FINANCIERE AU 30 SEPTEMBRE 2025

"Nous attestons qu'à notre connaissance les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que l'information financière au 30 septembre 2025 ci-joint présente un tableau fidèle des évènements importants survenus pendant les neuf premiers mois de l'exercice et de leur incidence sur les comptes, ainsi qu'une description des principaux risques et des principales incertitudes pour les trois mois restants de l'exercice".

Paris, le 29 octobre 2025

Daniel Harari
Président-Directeur général

Olivier du Chesnay
Directeur financier