

# Information Financière Trimestrielle et Annuelle au 31 décembre 2025

**LECTRA**

We pioneer. You lead.

I.	<b>ÉLÉMENTS CLÉS.....</b>	<b>3</b>
II.	<b>RAPPORT SUR L'ACTIVITÉ ET LES COMPTES CONSOLIDÉS DU QUATRIÈME TRIMESTRE ET DE L'EXERCICE 2025.....</b>	<b>4</b>
1.	ANALYSE DE L'ACTIVITÉ ET DES COMPTES CONSOLIDÉS DU QUATRIÈME TRIMESTRE 2025..	5
2.	ANALYSE DE L'ACTIVITÉ ET DES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE 2025 .....	7
3.	PROPOSITION D'AFFECTATION DU RÉSULTAT.....	8
4.	CAPITAL SOCIAL - ACTIONNARIAT - BOURSE.....	9
5.	ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS DEPUIS LE 31 DÉCEMBRE 2025 .....	10
6.	FACTEURS DE RISQUES ET TRANSACTIONS ENTRE PARTIES LIÉES .....	10
7.	SENSIBILITÉ AUX PARITÉS MONÉTAIRES.....	10
8.	CALENDRIER FINANCIER .....	11
9.	UNE VISION DE LONG TERME.....	11
10.	FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE 2026-2028 : LECTRA 4.0 À PLEINE PUISSANCE.....	14
11.	OBJECTIFS FINANCIERS 2026-2028 : SOLIDITÉ RENFORCÉE ET CRÉATION DE VALEUR À LONG TERME.....	16
III.	<b>COMPTES CONSOLIDÉS DU QUATRIÈME TRIMESTRE ET DE L'EXERCICE 2025 .....</b>	<b>17</b>
1.	COMPLÉMENT D'INFORMATION – QUATRIÈME TRIMESTRE 2025 .....	17
2.	COMPLÉMENT D'INFORMATION – EXERCICE 2025.....	20
3.	COMPTES CONSOLIDÉS 2025 .....	23
IV.	<b>NOTES ANNEXES AU RAPPORT SUR L'ACTIVITÉ ET LES COMPTES CONSOLIDÉS DU QUATRIÈME TRIMESTRE 2025.....</b>	<b>27</b>
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 .....	36
6.	CRÉDIT D'IMPÔT RECHERCHE.....	37
7.	ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ DÉTENUES EN PROPRE .....	37
8.	TRÉSORERIE ET ENDETTEMENT .....	38
9.	RISQUE DE CHANGE.....	38
V.	<b>ATTESTATION DE LA SOCIÉTÉ RELATIVE À L'INFORMATION FINANCIÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2025 .....</b>	<b>39</b>

## I. ÉLÉMENTS CLÉS

(en millions d'euros)	1 <sup>er</sup> octobre – 31 décembre				1 <sup>er</sup> janvier – 31 décembre			
	2025	2024	Variation 2025/2024		2025	2024	Variation 2025/2024	
			Données réelles	Données comparables <sup>(1)</sup>			Données réelles	Données comparables <sup>(1)</sup>
Chiffre d'affaires	123,6	132,5	-7 %	-2 %	506,7	526,7	-4 %	-2 %
ARR <sup>(2)</sup>	-	-	-	-	97,2	88,9	9 %	14 %
EBITDA courant	18,1	22,6	-20 %	-8 %	79,7	91,1	-13 %	-8 %
Marge d'EBITDA courant	14,7%	17,1%	-2,4 points	-1,0 point	15,7%	17,3%	-1,6 point	-1,0 point
Résultat Net	7,3	8,4	-13 %	-	25,6	29,6	-14 %	-
Capitaux propres <sup>(2)</sup>	-	-	-	-	360,3	374,4	-	-
Trésorerie nette (+) / Endettement net (-) <sup>(2)</sup>	-	-	-	-	-21,3	-20,6	-	-

<sup>(1)</sup> A changes constants et périmètre comparable

<sup>(2)</sup> Au 31 décembre 2025 et 31 décembre 2024

### Synthèse 2025

- Sur l'ensemble de l'année, la situation économique mondiale a été instable et a ralenti les projets de développement des clients dans la plupart des secteurs d'activité
- Le chiffre d'affaires récurrent (75 % du chiffre d'affaires total) progresse de 2 % à données comparables en 2025, grâce en particulier aux abonnements SaaS en croissance soutenue à deux chiffres (+ 14 %)
- L'ARR atteint 97,2 millions d'euros au 31 décembre 2025, en progression de 14 % à données comparables
- Les commandes de nouveaux systèmes sont en baisse de 17 % à données comparables en 2025
- L'EBITDA courant 2025 s'établit à 79,7 millions d'euros (- 8 % à données comparables), soit une marge d'EBITDA courant de 15,7 %
- La couverture de 96 % des frais fixes par la marge dégagée par l'activité récurrente sur l'année démontre la solidité du modèle de Lectra
- Le bilan est extrêmement robuste, avec des capitaux propres de 360,3 millions d'euros et un endettement net de 21,3 millions d'euros au 31 décembre 2025

### Objectifs 2026-2028

- Dans le cadre de sa stratégie 2026-2028 reposant sur une accélération de la transformation SaaS et une discipline financière rigoureuse, Lectra vise : 1 / une progression du chiffre d'affaires des contrats récurrents comprise entre + 5 % et + 8 % par an, dont une croissance de l'ARR SaaS d'environ 15 %, et 2 / une amélioration de la marge d'EBITDA courant de 120 à 180 points de base par an, dans l'hypothèse où les commandes d'équipement et le chiffre d'affaires des consommables et pièces resteraient stables, hors inflation
- Un éventuel rebond des ventes d'équipement, dont la date et l'ampleur sont incertaines, représentera un potentiel additionnel de croissance du chiffre d'affaires et de l'EBITDA courant

## II. RAPPORT SUR L'ACTIVITÉ ET LES COMPTES CONSOLIDÉS DU QUATRIÈME TRIMESTRE ET DE L'EXERCICE 2025

Vous trouverez ci-dessous le rapport sur l'activité et les comptes consolidés du groupe Lectra (le Groupe) pour le quatrième trimestre et l'exercice 2025. Les procédures d'audit sur les comptes de l'exercice ont été effectuées par les Commissaires aux comptes et le rapport de certification sera émis à l'issue du Conseil d'Administration du 26 février 2026.

### 2025, une stratégie confortée dans un environnement difficile

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

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

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

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

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

### Lectra s'est adapté à la nouvelle donne économique

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

logiciels est peu affectée, tandis que les décisions concernant les équipements connaissent davantage de reports ou d'annulations.

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

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

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

Tandis que de nouveaux soubresauts continuent à perturber la marche normale des affaires, Lectra clôt en 2025 une feuille de route qui renforce sa stratégie, avec des fondamentaux solides. Le Groupe aborde une nouvelle phase de développement à horizon 2028, détaillée au travers de la présentation de la feuille de route 2026-2028 en section 9 page 13.

## 1. ANALYSE DE L'ACTIVITÉ ET DES COMPTES CONSOLIDÉS DU QUATRIÈME TRIMESTRE 2025

Le dollar et le yuan se sont dépréciés chacun de 8 % et 7 % contre l'euro par rapport au quatrième trimestre 2024, avec des parités moyennes de respectivement 1,16 \$ / 1 € et 8,25 CNY / 1 € sur la période.

Les évolutions des devises ont eu un impact négatif marqué sur le chiffre d'affaires et l'EBITDA courant, réduisant respectivement ces indicateurs de 5,9 millions d'euros et 2,7 millions d'euros.

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.

Du 1 <sup>er</sup> octobre au 31 décembre	2025		2024		Variation 2025/2024	
(en milliers d'euros)	Réel	%	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Licences perpétuelles de logiciel	1 802	7%	2 684	7%	-33%	-29%
Equipements	19 993	74%	30 608	78%	-35%	-30%
Formation, conseil	4 583	17%	4 796	12%	-4%	-1%
Divers	636	2%	931	2%	-32%	-29%
<b>Total</b>	<b>27 014</b>	<b>100%</b>	<b>39 020</b>	<b>100%</b>	<b>-31%</b>	<b>-27%</b>

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. Cet impact s'était étendu à l'ensemble des régions et des marchés du Groupe à partir du deuxième trimestre et n'a pas enregistré d'amélioration depuis.

Ainsi en valeur, le montant des commandes de nouveaux systèmes est resté stable au quatrième trimestre par rapport aux deuxième et troisième trimestres. La base de comparaison élevée pèse sur

l'évolution de - 27 % à données comparables par rapport au quatrième trimestre 2024.

Par région, les commandes de nouveaux systèmes sont stables en Amériques et en baisse de 4 % en Europe, mais sont en forte diminution en Asie-Pacifique (- 55 %), en particulier en Chine, et dans les Autres pays (- 44 %).

Par marché sectoriel, la baisse est plus marquée dans l'automobile (- 52 %), du fait notamment de la contre-performance en Asie-Pacifique. Elle est de 19 % dans la mode et de 36 % dans l'ameublement. Les autres industries, subissant moins de pressions en termes de budget, enregistrent une progression de 13 %.

### Chiffre d'affaires

Du 1 <sup>er</sup> octobre au 31 décembre	2025		2024		Variation 2025/2024	
(en milliers d'euros)	Réel	%	Réel	%	Données réelles	Données comparables
<b>Chiffre d'affaires non récurrent, dont :</b>	<b>29 480</b>	<b>24%</b>	<b>35 305</b>	<b>27%</b>	<b>-16%</b>	<b>-12%</b>
- Licences perpétuelles de logiciel	1 877	2%	2 859	2%	-34%	-32%
- Equipements	22 817	18%	26 909	20%	-15%	-10%
- Formation, conseil	4 150	3%	4 605	3%	-10%	-8%
- Divers	636	1%	931	1%	-32%	-29%
<b>Chiffre d'affaires récurrent, dont :</b>	<b>94 150</b>	<b>76%</b>	<b>97 149</b>	<b>73%</b>	<b>-3%</b>	<b>+1%</b>
- Contrats récurrents	60 934	49%	60 536	46%	+1%	+5%
- abonnements SaaS	23 276	19%	20 948	16%	+11%	+14%
- contrats de maintenance des logiciels	12 432	10%	13 387	10%	-7%	-4%
- contrats de maintenance des équipements	25 225	20%	26 201	20%	-4%	+2%
- Consommables et pièces	33 217	27%	36 613	28%	-9%	-4%
<b>Total</b>	<b>123 630</b>	<b>100%</b>	<b>132 454</b>	<b>100%</b>	<b>-7%</b>	<b>-2%</b>

Le chiffre d'affaires du quatrième trimestre 2025 baisse de 7 % à données réelles et de 2 % à données comparables.

Le chiffre d'affaires récurrent, qui représente 76 % du chiffre d'affaires (73 % au T4 2024) progresse de 1 %, 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 14 %. Le chiffre d'affaires des contrats de maintenance des logiciels s'érode de 4 %, les nouvelles commandes étant majoritairement en mode SaaS. Le chiffre d'affaires des contrats de maintenance des équipements enregistre une hausse de 2 % pénalisé par les conditions économiques défavorables, tout comme celui des consommables et pièces, en baisse de 4 % au T4 2025.

Le chiffre d'affaires non récurrent est en repli de 12 %, du fait principalement des ventes d'équipements en recul, et avec une bonne résistance de l'activité de formation et conseil.

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

## Résultats

### Marge brute

Le taux de marge brute s'établit à 72,9 %, en hausse de 1,4 point par rapport au T4 2024 grâce à l'ensemble des lignes de produits.

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 82,2 millions d'euros, en hausse contenue de 2 % par rapport au T4 2024 et se décomposent comme suit :

- 76,6 millions d'euros de frais fixes, en progression de 2 % ;
- 5,6 millions d'euros de frais variables, en baisse de 6 %.

Les dépenses de recherche et développement (17,3 millions d'euros), entièrement passées en charges de l'exercice 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 16,3 millions d'euros (15,9 millions d'euros au T4 2024).

### EBITDA courant

L'EBITDA courant est de 18,1 millions d'euros, en baisse de 8 % soit une marge d'EBITDA courant de 14,7 %, en baisse de 1,0 point à données comparables (- 2,4 points à données réelles) par rapport au T4 2024.

### Résultat opérationnel et 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 14 % à données comparables, à 7,9 millions d'euros.

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

Le résultat opérationnel est de 5,2 millions d'euros.

### Résultat net

Le résultat financier se compose d'une charge nette de 1,4 million d'euros compensée en partie par un gain de change de 0,8 million d'euros.

Le produit d'impôts de 2,9 millions d'euros inclut l'activation de déficits reportables de Launchmetrics en France.

Le résultat net s'élève à 7,3 millions d'euros, soit une baisse de 13 % à données réelles.

## 2. ANALYSE DE L'ACTIVITÉ ET DES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE 2025

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

Le dollar et le yuan se sont dépréciés chacun de 4 % par rapport à l'année 2024, avec des parités moyennes de respectivement 1,13 \$ / 1 € et 8,11 CNY / 1 €. Les évolutions des devises ont eu un



impact négatif significatif sur le chiffre d'affaires et l'EBITDA courant, réduisant respectivement ces indicateurs de 12,2 millions d'euros et 4,6 millions d'euros.

## **2.1 Analyse de l'activité**

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

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

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

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

L'EBITDA courant est de 79,7 millions d'euros, en baisse de 8 % avec une marge d'EBITDA de 15,7 % en baisse de 1,6 point.

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

Les charges à caractère non récurrent s'élèvent à 2,8 millions d'euros, les produits et charges financiers représentent une charge nette de 5,9 millions d'euros et le résultat de change est négatif de 0,4 million d'euros.

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

## **2.2 Analyse du bilan et du cash-flow**

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

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

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

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

## **3. PROPOSITION D'AFFECTATION DU RÉSULTAT**

Compte tenu de l'augmentation du cash-flow libre, malgré des résultats pénalisés par la situation économique, la Société a décidé de distribuer un dividende de 0,35 € par action au titre de l'exercice 2025 (0,40 € au titre de l'exercice 2024). Le dividende total représente un taux de distribution de 52 % du résultat net consolidé 2025, ainsi qu'un rendement de 1,4 % sur la base du cours de clôture de l'action au 31 décembre 2025.

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale du 29 avril 2026, la mise en paiement du



dividende aura lieu le 6 mai 2026.

## **4. CAPITAL SOCIAL - ACTIONNARIAT - BOURSE**

### **4.1 Évolution du capital**

Au 31 décembre 2025, le capital social de la société Lectra SA (la Société) est de 38 063 263 €, divisé en 38 063 263 actions d'une valeur nominale de 1,00 €. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2025, il a été augmenté de 96 989 € en valeur nominale (assorti d'une prime d'émission de 1 657 547 €) par la création de 96 989 actions résultant de la levée d'options de souscription d'actions.

### **4.2 Principaux actionnaires**

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

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

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

### **4.3 Actions de la société détenues en propre**

Au 31 décembre 2025, la Société détenait 0,10 % de ses actions propres dans le cadre du contrat de liquidité géré par Natixis ODDO BHF.

### **4.4 Évolution du cours de Bourse et des volumes d'échange**

Au 31 décembre 2025, le cours de Bourse (25,50 €) s'est inscrit en baisse de 2 % par rapport au 31 décembre 2024 (26,00 €). Au cours des douze mois, son plus bas a été de 21,45 € le 18 novembre et son plus haut de 30,55 € le 14 février.

La capitalisation boursière s'élève à 0,97 milliard d'euros au 31 décembre 2025 (0,99 milliard d'euros au 31 décembre 2024).

Au cours de l'année 2025, 20,8 millions d'actions ont été échangées (15,1 millions en 2024), toutes plateformes confondues, dont 33 % 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.

## **5. ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS DEPUIS LE 31 DÉCEMBRE 2025**

Aucun événement important n'est à signaler.

## **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 et économique 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, page 4, 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 et seront détaillés dans le Rapport financier annuel 2025.

### **6.2 Transactions entre parties liées**

Au cours de l'année 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. SENSIBILITÉ AUX PARITÉS MONÉTAIRES**

### **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 2025 des devises concernées, notamment 1 € / 1,17 \$. La sensibilité aux variations des cours des devises prend en compte les acquisitions réalisées.

Compte tenu de la part estimée du chiffre d'affaires et des dépenses réalisés en dollar ou dans des devises corrélées au dollar, une baisse de l'euro de 5 cents par rapport au dollar (portant la parité moyenne annuelle à 1 € / 1,12 \$) se traduirait par une augmentation mécanique du chiffre d'affaires annuel 2026 d'environ 9,0 millions d'euros et de l'EBITDA courant annuel de 3,8 millions d'euros. À l'inverse, une appréciation de l'euro de 5 cents (soit 1 € / 1,22 \$) se traduirait par une diminution du chiffre d'affaires et de l'EBITDA courant annuels des mêmes montants.

### **Hypothèses de parités retenues pour les objectifs 2026-2028**

Le Groupe a établi ses objectifs financiers 2026-2028 sur la base des parités arrêtées au 1<sup>er</sup> janvier 2026, notamment 1 € / 1,17 \$. La conversion des résultats 2025 à ces cours de change se traduit par

une réduction du chiffre d'affaires et de l'EBITDA courant : ces derniers atteignent respectivement 497,3 millions d'euros et 75,2 millions d'euros, soit une marge d'EBITDA courante correspondante de 15,1 %.

Il est rappelé que le premier trimestre 2025 bénéficiait d'une parité de change de 1 €/ 1,05 \$ et d'un montant de chiffre d'affaires non récurrent plus élevé que le reste de l'année.

## 8. CALENDRIER FINANCIER

Réunion de présentation des résultats annuels 2025	12 février 2026 à 8h30 (CET)
Résultats T1 2026	28 avril 2026 après bourse
Assemblée Générale annuelle	29 avril 2026
Résultats S1 2026	30 juillet 2026 après bourse
Résultats 9 mois 2026	28 octobre 2026 après bourse

Des mises à jour régulières du calendrier sont disponibles sur [www.lectra.com](http://www.lectra.com).

## 9. UNE VISION DE LONG TERME

### 9.1 Des marchés en profonde mutation

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

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

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

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

canaux de vente, sur fond d'incertitudes économiques liées notamment au marché immobilier.

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

## **9.2 Lectra 4.0 : une stratégie qui a prouvé sa pertinence**

Initiée en 2017, la stratégie Lectra 4.0 a pour objectif de positionner le Groupe comme un acteur incontournable de l'Industrie 4.0 d'ici 2030 sur ses trois marchés stratégiques : mode, automobile et ameublement. Elle repose sur cinq piliers : positionnement premium, concentration sur ces trois marchés, intégration des clients au cœur des activités, lancement progressif de services 4.0 basés sur l'IA<sup>1</sup>, et engagement en matière de durabilité.

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

- 2017-2019 : intégration des technologies clés (cloud, IoT<sup>2</sup>, big data, IA), réorganisation commerciale et premières offres SaaS ;
- 2020-2022 : changement de dimension grâce à l'acquisition de Gerber, renforcement du portefeuille d'offres, élargissement de la base clients et consolidation financière ;
- 2023-2025 : augmentation significative de l'activité SaaS, croissance du chiffre d'affaires récurrent et nouvelles acquisitions structurantes.

Cette stratégie a permis à Lectra de :

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

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

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

L'offre de Lectra repose sur deux piliers majeurs :

- Une offre Manufacture pour la mode, l'automobile et l'ameublement, combinant solutions SaaS, équipements de découpe reconnus comme les plus performants du marché, services et exploitation des données enrichie par l'IA. Elle dépasse la simple exécution pour intégrer la

---

<sup>1</sup> Intelligence artificielle

<sup>2</sup> Internet des objets

préparation, la planification et l'allocation des ordres de production, permettant de digitaliser et d'automatiser les étapes du processus industriel, et d'en tracer les flux ;

- Une offre étendue pour la mode, complétant l'offre *Manufacture*, composée de logiciels de CAO et de solution SaaS qui facilitent la collaboration, la gestion intelligente des collections et la prise de décision grâce à des solutions cloud innovantes. Elle permet également d'assurer une traçabilité des produits et d'aider les marques à renforcer leur positionnement.

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

### **Une offre unique et révolutionnaire pour la production**

Avec l'offre *Manufacture*, basée sur les principes de l'Industrie 4.0, Lectra redéfinit les standards de production pour ses trois marchés sectoriels. Véritable révolution, elle s'appuie sur la connectivité, le cloud, les données et l'IA pour optimiser productivité, qualité, délais et utilisation matière. Au cœur de cette révolution, Valia, innovation majeure, fruit de dix années de R&D, dépasse la simple exécution pour orchestrer la préparation, la planification et l'allocation des ordres de coupe. Connectée aux systèmes informatiques des clients (ERP, PLM, MES<sup>3</sup>,...) et compatible avec tous les équipements du marché, elle offre une interopérabilité unique, une visibilité en temps réel et la simplification des opérations en un seul flux de données, de bout en bout. Valia met en évidence les gains possibles avec les dernières générations d'équipements et accélère le renouvellement du parc. En capitalisant sur les infrastructures informatiques et les outils de production déjà en place, Valia valorise les investissements existants des clients et ouvre de nouvelles opportunités de croissance, créant ainsi un cercle vertueux puissant. Grâce à l'IA et à l'analyse des données en temps réel, les industriels peuvent anticiper les besoins, réduire les déchets, améliorer la traçabilité et accroître leur agilité.

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

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

### **Une offre étendue, dédiée à la mode**

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

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

---

<sup>3</sup> ERP : *Enterprise Resource Planning* ; PLM : *Product Lifecycle Management* ; MES : *Manufacturing Execution System*

sur le marché des produits, gestion de l'image de marque, positionnement concurrentiel, optimisation des workflows et traçabilité des matières.

Chaque solution SaaS constitue un point d'entrée chez les clients mode de Lectra : cette approche permet d'entretenir une relation continue et d'apporter, au fil du temps, davantage de valeur aux clients grâce à la combinaison des offres – facilitée par la stratégie de *cross-sell* et d'*upsell*<sup>4</sup>, soutenant ainsi l'augmentation du chiffre d'affaires récurrent par client.

## **10. FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE 2026-2028 : LECTRA 4.0 À PLEINE PUISSANCE**

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

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

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

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

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

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

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

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

---

<sup>4</sup> Vente croisée et vente additionnelle

## 10.2 Accélérer l'essor du modèle SaaS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

## **11. OBJECTIFS FINANCIERS 2026-2028 : SOLIDITÉ RENFORCÉE ET CRÉATION DE VALEUR À LONG TERME**

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

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

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

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

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

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

Enfin, Lectra vise à poursuivre sa politique de rémunération attractive des actionnaires par le versement de dividendes qui devraient, sur la période de la feuille de route, représenter un taux de distribution d'environ 50 % du résultat net.

Le Conseil d'administration

Le 11 février 2026

### III. COMPTES CONSOLIDÉS DU QUATRIÈME TRIMESTRE ET DE L'EXERCICE 2025

#### 1. COMPLÉMENT D'INFORMATION – QUATRIÈME TRIMESTRE 2025

##### 1.1 Commandes de nouveaux systèmes

###### Par ligne de produit

Du 1 <sup>er</sup> octobre au 31 décembre	2025			2024		Variation 2025/2024	
(en milliers d'euros)	Réel	%	À cours de change 2024	Réel <sup>(1)</sup>	%	Données réelles	Données comparables
Licences perpétuelles de logiciel	1 802	7%	1 896	2 684	7%	-33%	-29%
Equipements	19 993	74%	21 279	30 608	78%	-35%	-30%
Formation, conseil	4 583	17%	4 744	4 796	12%	-4%	-1%
Divers	636	2%	662	931	2%	-32%	-29%
<b>Total</b>	<b>27 014</b>	<b>100%</b>	<b>28 581</b>	<b>39 020</b>	<b>100%</b>	<b>-31%</b>	<b>-27%</b>
<i>Parité moyenne € / \$</i>	<i>1.16</i>		<i>1.07</i>	<i>1.07</i>			

<sup>(1)</sup> Au T4 2024, le Réel 2024 est identique au Proforma 2024 étant donné l'intégration de Launchmetrics au 23 janvier 2024

###### Par région

Du 1 <sup>er</sup> octobre au 31 décembre	2025			2024		Variation 2025/2024	
(en milliers d'euros)	Réel	%	À cours de change 2024	Réel <sup>(1)</sup>	%	Données réelles	Données comparables
Europe	8 548	32%	8 583	8 913	23%	-4%	-4%
Amériques	9 990	37%	10 910	10 884	28%	-8%	0%
Asie - Pacifique	6 433	24%	6 999	15 503	40%	-59%	-55%
Autres pays	2 044	8%	2 089	3 720	10%	-45%	-44%
<b>Total</b>	<b>27 014</b>	<b>100%</b>	<b>28 581</b>	<b>39 020</b>	<b>100%</b>	<b>-31%</b>	<b>-27%</b>
<i>Parité moyenne € / \$</i>	<i>1.16</i>		<i>1.07</i>	<i>1.07</i>			

<sup>(1)</sup> Au T4 2024, le Réel 2024 est identique au Proforma 2024 étant donné l'intégration de Launchmetrics au 23 janvier 2024

###### Par marché sectoriel

Du 1 <sup>er</sup> octobre au 31 décembre	2025			2024		Variation 2025/2024	
(en milliers d'euros)	Réel	%	À cours de change 2024	Réel <sup>(1)</sup>	%	Données réelles	Données comparables
Mode	15 553	58%	16 360	20 290	52%	-23%	-19%
Automobile	5 109	19%	5 380	11 160	29%	-54%	-52%
Ameublement	2 141	8%	2 243	3 505	9%	-39%	-36%
Autres industries	4 211	16%	4 598	4 065	10%	+4%	+13%
<b>Total</b>	<b>27 014</b>	<b>100%</b>	<b>28 581</b>	<b>39 020</b>	<b>100%</b>	<b>-31%</b>	<b>-27%</b>
<i>Parité moyenne € / \$</i>	<i>1.16</i>		<i>1.07</i>	<i>1.07</i>			

<sup>(1)</sup> Au T4 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

Du 1 <sup>er</sup> octobre au 31 décembre	2025			2024		Variation 2025/2024	
(en milliers d'euros)	Réel	%	À cours de change 2024	Réel <sup>(1)</sup>	%	Données réelles	Données comparables
Europe, dont :	46 764	38%	47 228	44 969	34%	+4%	+5%
- France	9 365	8%	9 455	9 668	7%	-3%	-2%
Amériques	40 066	32%	43 238	44 348	33%	-10%	-3%
Asie - Pacifique	26 779	22%	28 917	32 583	25%	-18%	-11%
Autres pays	10 021	8%	10 197	10 553	8%	-5%	-3%
<b>Total</b>	<b>123 630</b>	<b>100%</b>	<b>129 580</b>	<b>132 454</b>	<b>100%</b>	<b>-7%</b>	<b>-2%</b>
<i>Parité moyenne € / \$</i>	<i>1.16</i>		<i>1.07</i>	<i>1.07</i>			

<sup>(1)</sup> Au T4 2024, le Réel 2024 est identique au Proforma 2024 étant donné l'intégration de Launchmetrics au 23 janvier 2024

### Chiffre d'affaires par activité

Du 1 <sup>er</sup> octobre au 31 décembre	2025			2024		Variation 2025/2024	
(en milliers d'euros)	Réel	%	À cours de change 2024	Réel <sup>(1)</sup>	%	Données réelles	Données comparables
<b>Chiffre d'affaires non récurrent, dont :</b>	<b>29 480</b>	<b>24%</b>	<b>31 061</b>	<b>35 305</b>	<b>27%</b>	<b>-16%</b>	<b>-12%</b>
- Licences perpétuelles de logiciel	1 877	2%	1 954	2 859	2%	-34%	-32%
- Equipements	22 817	18%	24 189	26 909	20%	-15%	-10%
- Formation, conseil	4 150	3%	4 257	4 605	3%	-10%	-8%
- Divers	636	1%	662	931	1%	-32%	-29%
<b>Chiffre d'affaires récurrent, dont :</b>	<b>94 150</b>	<b>76%</b>	<b>98 519</b>	<b>97 149</b>	<b>73%</b>	<b>-3%</b>	<b>+1%</b>
- Contrats récurrents	60 934	49%	63 449	60 536	46%	+1%	+5%
- abonnements SaaS	23 276	19%	23 985	20 948	16%	+11%	+14%
- contrats de maintenance des logiciels	12 432	10%	12 800	13 387	10%	-7%	-4%
- contrats de maintenance des équipements	25 225	20%	26 663	26 201	20%	-4%	+2%
- Consommables et pièces	33 217	27%	35 070	36 613	28%	-9%	-4%
<b>Total</b>	<b>123 630</b>	<b>100%</b>	<b>129 580</b>	<b>132 454</b>	<b>100%</b>	<b>-7%</b>	<b>-2%</b>
<i>Parité moyenne € / \$</i>	<i>1.16</i>		<i>1.07</i>	<i>1.07</i>			

<sup>(1)</sup> Au T4 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

Du 1 <sup>er</sup> octobre au 31 décembre	2025		2024	Variation 2025/2024	
(en milliers d'euros)	Réel	À cours de change 2024	Réel <sup>(1)</sup>	Données réelles	Données comparables
Chiffre d'affaires	123 630	129 580	132 454	-7%	-2%
Coût des ventes	(33 468)	(34 535)	(37 146)	-10%	-7%
Marge brute	90 162	95 045	95 308	-5%	0%
(en % du chiffre d'affaires)	72.9%	73.3%	72.0%	+1.0 point	+1.4 point
Frais de recherche et de développement	(16 289)	(16 630)	(15 879)	+3%	+5%
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(65 917)	(68 177)	(67 484)	-2%	+1%
Résultat opérationnel courant	7 956	10 239	11 946	-33%	-14%
(en % du chiffre d'affaires)	6.4%	7.9%	9.0%	-2.6 points	-1.1 point
Charges à caractère non récurrent	(2 795)	(2 928)	(6)	na	na
Résultat opérationnel	5 161	7 311	11 940	-57%	-39%
(en % du chiffre d'affaires)	4.2%	5.6%	9.0%	-4.8 points	-3.4 points
Résultat avant impôts	4 540	6 658	9 402	-52%	-29%
Impôt sur le résultat	2 865	na	(917)	-412%	na
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(115)	na	(76)	51%	na
Résultat net	7 289	na	8 408	-13%	na
dont Résultat net part du Groupe	6 450	na	8 394	-23%	na
dont Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle	838	na	15	5487%	na
Résultat opérationnel courant	7 956	10 239	11 946	-33%	-14%
+ Dotations nettes aux amortissements et dépréciations	10 183	10 612	10 698	-5%	-1%
EBITDA courant	18 139	20 851	22 643	-20%	-8%
(en % du chiffre d'affaires)	14.7%	16.1%	17.1%	-2.4 points	-1.0 point
Parité moyenne € / \$	1.16	1.07	1.07		

<sup>(1)</sup> Au T4 2024, le Réel 2024 est identique au Proforma 2024 étant donné l'intégration de Launchmetrics au 23 janvier 2024

## 2. COMPLÉMENT D'INFORMATION – EXERCICE 2025

### 2.1 Commandes de nouveaux systèmes

#### Par ligne de produit

Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre	2025			2024			Variation 2025/2024	
(en milliers d'euros)	Réel	%	À cours de change 2024	Réel <sup>(1)</sup>	%	Proforma <sup>(2)</sup>	Données réelles	Données comparables
Licences perpétuelles de logiciel	7 875	7%	8 052	11 386	8%	11 386	-31%	-29%
Equipements	89 427	75%	91 822	113 031	77%	113 031	-21%	-19%
Formation, conseil	18 839	16%	19 085	19 528	13%	19 637	-4%	-3%
Divers	2 878	2%	2 936	3 174	2%	3 174	-9%	-8%
<b>Total</b>	<b>119 018</b>	<b>100%</b>	<b>121 896</b>	<b>147 120</b>	<b>100%</b>	<b>147 228</b>	<b>-19%</b>	<b>-17%</b>
Parité moyenne € / \$	1.13		1.08	1.08		1.08		

<sup>(1)</sup> Réel 2024 inclut Launchmetrics à compter du 23 janvier 2024

<sup>(2)</sup> Proforma 2024 inclut Launchmetrics à compter du 1er janvier 2024

#### Par région

Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre	2025			2024			Variation 2025/2024	
(en milliers d'euros)	Réel	%	À cours de change 2024	Réel <sup>(1)</sup>	%	Proforma <sup>(2)</sup>	Données réelles	Données comparables
Europe	32 688	27%	32 698	34 669	24%	34 777	-6%	-6%
Amériques	29 338	25%	30 985	35 976	24%	35 977	-18%	-14%
Asie - Pacifique	45 157	38%	46 303	62 793	43%	62 793	-28%	-26%
Autres pays	11 835	10%	11 909	13 681	9%	13 681	-13%	-13%
<b>Total</b>	<b>119 018</b>	<b>100%</b>	<b>121 896</b>	<b>147 120</b>	<b>100%</b>	<b>147 228</b>	<b>-19%</b>	<b>-17%</b>
Parité moyenne € / \$	1.13		1.08	1.08		1.08		

<sup>(1)</sup> Réel 2024 inclut Launchmetrics à compter du 23 janvier 2024

<sup>(2)</sup> Proforma 2024 inclut Launchmetrics à compter du 1er janvier 2024

#### Par marché sectoriel

Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre	2025			2024			Variation 2025/2024	
(en milliers d'euros)	Réel	%	À cours de change 2024	Réel <sup>(1)</sup>	%	Proforma <sup>(2)</sup>	Données réelles	Données comparables
Mode	64 920	55%	66 414	76 853	52%	76 962	-16%	-14%
Automobile	32 994	28%	33 546	47 477	32%	47 476	-31%	-29%
Ameublement	7 353	6%	7 614	10 906	7%	10 905	-33%	-30%
Autres industries	13 751	12%	14 322	11 885	8%	11 885	+16%	+21%
<b>Total</b>	<b>119 018</b>	<b>100%</b>	<b>121 896</b>	<b>147 120</b>	<b>100%</b>	<b>147 228</b>	<b>-19%</b>	<b>-17%</b>
Parité moyenne € / \$	1.13		1.08	1.08		1.08		

<sup>(1)</sup> Réel 2024 inclut Launchmetrics à compter du 23 janvier 2024

<sup>(2)</sup> Proforma 2024 inclut Launchmetrics à compter du 1er janvier 2024

## 2.2 Analyse du chiffre d'affaires

### Chiffre d'affaires par région

Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre	2025			2024			Variation 2025/2024	
(en milliers d'euros)	Réel	%	À cours de change 2024	Réel <sup>(1)</sup>	%	Proforma <sup>(2)</sup>	Données réelles	Données comparables
Europe, dont :	182 434	36%	183 034	178 371	34%	179 434	+3%	+2%
- France	35 959	7%	36 110	33 742	6%	34 297	+7%	+5%
Amériques	164 104	32%	171 061	175 894	33%	177 017	-7%	-3%
Asie - Pacifique	119 410	24%	123 894	130 596	25%	130 704	-9%	-5%
Autres pays	40 785	8%	40 979	41 813	8%	42 043	-3%	-3%
<b>Total</b>	<b>506 734</b>	<b>100%</b>	<b>518 969</b>	<b>526 674</b>	<b>100%</b>	<b>529 198</b>	<b>-4%</b>	<b>-2%</b>
Parité moyenne € / \$	1.13		1.08	1.08		1.08		

<sup>(1)</sup> Réel 2024 inclut Launchmetrics à compter du 23 janvier 2024

<sup>(2)</sup> Proforma 2024 inclut Launchmetrics à compter du 1er janvier 2024

### Chiffre d'affaires par activité

Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre	2025			2024			Variation 2025/2024	
(en milliers d'euros)	Réel	%	À cours de change 2024	Réel <sup>(1)</sup>	%	Proforma <sup>(2)</sup>	Données réelles	Données comparables
<b>Chiffre d'affaires non récurrent</b> , dont :	126 645	25%	129 767	146 583	28%	146 774	-14%	-12%
- Licences perpétuelles de logiciel	7 910	2%	8 065	12 149	2%	12 149	-35%	-34%
- Equipements	97 712	19%	100 397	112 393	21%	112 393	-13%	-11%
- Formation, conseil	18 145	4%	18 372	18 866	4%	19 057	-4%	-4%
- Divers	2 878	1%	2 933	3 174	1%	3 174	-9%	-8%
<b>Chiffre d'affaires récurrent</b> , dont :	380 088	75%	389 202	380 091	72%	382 424	0%	+2%
- Contrats récurrents	242 340	48%	247 367	233 050	44%	235 383	+4%	+5%
- abonnements SaaS	89 295	18%	90 596	77 391	15%	79 724	+15%	+14%
- contrats de maintenance des logiciels	51 066	10%	51 819	53 075	10%	53 075	-4%	-2%
- contrats de maintenance des équipements	101 980	20%	104 952	102 584	19%	102 584	-1%	+2%
- Consommables et pièces	137 748	27%	141 835	147 041	28%	147 041	-6%	-4%
<b>Total</b>	<b>506 734</b>	<b>100%</b>	<b>518 969</b>	<b>526 674</b>	<b>100%</b>	<b>529 198</b>	<b>-4%</b>	<b>-2%</b>
Parité moyenne € / \$	1.13		1.08	1.08		1.08		

<sup>(1)</sup> Réel 2024 inclut Launchmetrics à compter du 23 janvier 2024

<sup>(2)</sup> Proforma 2024 inclut Launchmetrics à compter du 1er janvier 2024

## 2.3 Compte de résultat consolidé

Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre	2025		2024		Variation 2025/2024	
(en milliers d'euros)	Réel	À cours de change 2024	Réel <sup>(1)</sup>	Proforma <sup>(2)</sup>	Données réelles	Données comparables
Chiffre d'affaires	506 734	518 969	526 674	529 198	-4%	-2%
Coût des ventes	(137 472)	(140 060)	(149 801)	(149 929)	-8%	-7%
Marge brute	369 262	378 909	376 873	379 269	-2%	0%
(en % du chiffre d'affaires)	72.9%	73.0%	71.6%	71.7%	+1.3 point	+1.3 point
Frais de recherche et de développement	(65 118)	(65 839)	(61 955)	(62 328)	+5%	+6%
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(265 973)	(271 121)	(265 663)	(268 116)	0%	+1%
Résultat opérationnel courant	38 170	41 949	49 254	48 824	-23%	-14%
(en % du chiffre d'affaires)	7.5%	8.1%	9.4%	9.2%	-1.8 point	-1.1 point
Charges à caractère non récurrent	(2 795)	(2 928)	(457)	(457)	na	na
Résultat opérationnel	35 376	39 021	48 796	48 367	-28%	-19%
(en % du chiffre d'affaires)	7.0%	7.5%	9.3%	9.1%	-2.3 points	-1.6 point
Résultat avant impôts	29 063	32 631	40 599	40 281	-28%	-19%
Impôt sur le résultat	(3 108)	na	(10 890)	(10 716)	-71%	na
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(353)	na	(76)	(76)	363%	na
Résultat net	25 602	na	29 632	29 489	-14%	na
dont Résultat net part du Groupe	25 964	na	31 164	31 093	-17%	na
dont Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle	(362)	na	(1 532)	(1 604)	-76%	na
Résultat opérationnel courant	38 170	41 949	49 254	48 824	-23%	-14%
+ Dotations nettes aux amortissements et dépréciations	41 553	42 420	41 859	42 551	-1%	0%
EBITDA courant	79 724	84 369	91 113	91 375	-13%	-8%
(en % du chiffre d'affaires)	15.7%	16.3%	17.3%	17.3%	-1.6 point	-1.0 point
Parité moyenne € / \$	1.13	1.08	1.08	1.08		

<sup>(1)</sup> Réel 2024 inclut Launchmetrics à compter du 23 janvier 2024

<sup>(2)</sup> Proforma 2024 inclut Launchmetrics à compter du 1er janvier 2024



### 3. COMPTES CONSOLIDÉS 2025

#### 3.1 État de la situation financière consolidée

##### ACTIF

(En milliers d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024 <sup>(1)</sup>
Ecart d'acquisition	345 464	369 470
Autres immobilisations incorporelles	155 529	188 036
Droits d'utilisation locatifs	20 004	28 351
Immobilisations corporelles	21 700	23 430
Titres des sociétés mises en équivalence <sup>(2)</sup>	4 614	3 854
Autres actifs non courants	19 083	13 078
Impôts différés actifs	16 828	13 247
<b>Total actifs non courants</b>	<b>583 222</b>	<b>639 467</b>
Stocks	56 099	63 423
Clients et comptes rattachés	85 528	102 601
Autres actifs courants	28 946	28 293
Trésorerie et équivalents de trésorerie	65 065	81 901
<b>Total actifs courants</b>	<b>235 638</b>	<b>276 218</b>
<b>Total actifs</b>	<b>818 860</b>	<b>915 685</b>

##### PASSIF

(En milliers d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024 <sup>(1)</sup>
Capital social	38 063	37 966
Primes d'émission et de fusion	144 526	142 869
Actions détenues en propre	(885)	(937)
Ecart de conversion	(1 484)	35 390
Réserves et résultats consolidés	164 640	137 999
Participations ne donnant pas le contrôle	15 432	21 063
<b>Total capitaux propres</b>	<b>360 294</b>	<b>374 350</b>
Engagements de retraite	10 502	10 930
Obligations locatives à long terme	15 603	22 223
Engagements d'achat de titres minoritaires	61 618	117 887
Impôts différés passifs	14 805	19 012
Emprunts et dettes financières à long terme	70 901	86 773
Instruments financiers dérivés	413	664
<b>Total passifs non courants</b>	<b>173 842</b>	<b>257 490</b>
Fournisseurs et autres passifs courants	91 745	101 150
Produits constatés d'avance	111 925	111 845
Dettes d'impôt exigible	6 648	6 545
Obligations locatives à court terme	9 759	9 941
Engagements d'achat de titres minoritaires	40 458	29 766
Emprunts et dettes financières à court terme	15 488	15 704
Provisions	8 701	8 893
<b>Total passifs courants</b>	<b>284 723</b>	<b>283 844</b>
<b>Total passifs</b>	<b>818 860</b>	<b>915 685</b>

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

(2) Les montants à fin décembre 2024 et à fin décembre 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 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2025	Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2024 <sup>(1)</sup>
Chiffre d'affaires	506 734	526 674
Coût des ventes	(137 472)	(149 801)
Marge brute	369 262	376 873
Frais de recherche et développement	(65 118)	(61 955)
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(265 973)	(265 663)
Résultat opérationnel courant	38 170	49 255
Charges à caractère non récurrent <sup>(2)</sup>	(2 795)	(457)
Résultat opérationnel	35 376	48 798
Produits financiers	866	2 258
Charges financières	(6 777)	(8 269)
Résultat de change	(401)	(2 189)
Résultat avant impôts	29 063	40 599
Impôts sur le résultat	(3 108)	(10 890)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(353)	(76)
Résultat net	25 602	29 632
dont Résultat net part du Groupe	25 964	31 164
dont Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle	(362)	(1 532)
(En euros)		
Résultat net part du Groupe par action :		
- de base	0,68	0,82
- dilué	0,68	0,82
Nombre d'actions utilisé pour les calculs :		
- résultat de base	37 949 825	37 873 739
- résultat dilué	38 118 340	38 161 144
(en milliers d'euros)		
Résultat opérationnel courant	38 170	49 255
+ Dotations nettes aux amortissements et dépréciations (actifs immobilisés)	41 553	41 859
EBITDA courant	79 724	91 114

### 3.3 État du résultat global

(En milliers d'euros)	Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2025	Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2024 <sup>(1)</sup>
Résultat net	25 602	29 632
Écarts de conversion	(36 693)	18 762
Variation de la réserve de réévaluation sur les instruments financiers	251	(664)
Effet d'impôts	(65)	166
Total éléments qui seront reclassés en résultat net	(36 507)	18 264
Réévaluation du passif net au titre des régimes de retraite à prestations définies	55	823
Effet d'impôts	(12)	(182)
Total éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net	43	641
Total autres éléments du résultat global	(36 464)	18 905
Résultat global	(10 862)	48 537
dont Part attribuable au Groupe	(10 688)	49 675
dont part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	(174)	(1 138)

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

(2) En 2025, les charges à caractère non récurrent correspondent à la dépréciation d'un droit d'utilisation aux États-Unis. En 2024, elles correspondaient à des frais relatifs à l'acquisition de Launchmetrics.

### 3.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés

(En milliers d'euros)	Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2025	Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2024 <sup>(1)</sup>
<b>I - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE</b>		
Résultat net	25 602	29 632
Dotations nettes aux amortissements et dépréciations (actifs immobilisés)	41 553	41 859
Dotations nettes aux provisions et dépréciations (actifs courants)	4 130	1 209
Éléments non monétaires du résultat	2 309	1 925
Plus- ou moins-values sur cessions d'actifs	(19)	39
Variation des impôts différés	(7 931)	(2 286)
<b>Capacité d'autofinancement d'exploitation</b>	<b>65 644</b>	<b>72 378</b>
Variation des stocks et en-cours	3 617	4 943
Variation des créances clients et comptes rattachés	17 815	10 247
Variation des autres actifs et passifs courants	(10 188)	(1 084)
<b>Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation</b>	<b>11 244</b>	<b>14 107</b>
Variation des autres actifs non courants d'exploitation	(3 140)	1 831
<b>Flux nets de trésorerie liés à l'activité opérationnelle</b>	<b>73 748</b>	<b>88 316</b>
<b>II - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles <sup>(2)</sup>	(6 203)	(4 236)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(3 816)	(2 534)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	226	286
Coût d'acquisition des sociétés achetées <sup>(3)</sup>	-	(71 590)
Coût d'acquisition des titres de participation	(1 400)	(3 782)
Acquisitions d'immobilisations financières <sup>(4)</sup>	(9 439)	(5 721)
Cessions d'immobilisations financières <sup>(4)</sup>	10 024	6 651
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>	<b>(10 607)</b>	<b>(80 926)</b>
<b>III - FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>		
Augmentations de capital en numéraire de la société mère	1 755	2 225
Augmentations de capital des participations ne donnant pas le contrôle	278	228
Versement de dividendes versés aux actionnaires de Lectra SA	(15 199)	(14 113)
Versement de dividendes versés aux participations minoritaires	(992)	-
Changements de parts d'intérêts dans des entités contrôlées <sup>(5)</sup>	(26 810)	(4 200)
Achats par la société de ses propres actions	(9 118)	(5 289)
Ventes par la société de ses propres actions	9 106	5 193
Souscription des dettes long terme et court terme	-	99 012
Remboursement des obligations locatives	(10 648)	(11 526)
Remboursement des dettes long terme et court terme	(16 034)	(115 755)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement</b>	<b>(67 664)</b>	<b>(44 225)</b>
<b>Variation de la trésorerie</b>	<b>(4 523)</b>	<b>(36 834)</b>
<b>Trésorerie à l'ouverture</b>	<b>81 901</b>	<b>115 049</b>
Variation de la trésorerie	(4 523)	(36 834)
Incidence des variations de cours de change et autres	(12 313)	3 686
<b>Trésorerie à la clôture</b>	<b>65 065</b>	<b>81 901</b>
Flux nets de trésorerie liés à l'activité opérationnelle	73 748	88 316
+ Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(10 607)	(80 926)
- Coût d'acquisition des sociétés achetées	-	71 590
- Coût d'acquisition des titres de participation	1 400	3 782
- Remboursement des obligations locatives	(10 648)	(11 526)
<b>Cash-flow libre</b>	<b>53 894</b>	<b>71 237</b>
Éléments non récurrents du cash-flow libre	(3 140)	(875)
<b>Cash-flow libre courant</b>	<b>57 034</b>	<b>72 112</b>
Impôts (payés) / remboursés, nets	(11 748)	(8 117)
Intérêts (payés) sur obligations locatives	(877)	(777)
Intérêts (payés)	(4 375)	(6 299)

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

(2) Les montants 2025 incluent le paiement de coûts d'implémentation du nouvel ERP pour 3,8 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 en 2025 à l'acquisition des parts minoritaires de Launchmetrics, Glengo Lectra Teknoloji 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			Primes d'émission et de fusion	Actions propres	Écarts de conversion	Réserves et résultats consolidés	Capitaux propres part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
	Nombre d'actions	Valeur nominale	Capital social							
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2023</b>	<b>37 832 965</b>	<b>1,00</b>	<b>37 833</b>	<b>140 777</b>	<b>(885)</b>	<b>16 977</b>	<b>215 124</b>	<b>409 827</b>	<b>8 033</b>	<b>417 860</b>
Résultat net							31 164	31 164	(1 532)	29 632
Autres éléments du résultat global						18 414	98	18 511	392	18 903
<b>Résultat global</b>						<b>18 414</b>	<b>31 261</b>	<b>49 675</b>	<b>(1 140)</b>	<b>48 535</b>
Exercices d'options de souscription d'actions	133 309	1,00	133	2 092				2 225	228	2 453
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 <sup>(1)</sup>							(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)
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2024</b>	<b>37 966 274</b>	<b>1,00</b>	<b>37 966</b>	<b>142 869</b>	<b>(937)</b>	<b>35 390</b>	<b>137 999</b>	<b>353 287</b>	<b>21 063</b>	<b>374 350</b>
Résultat net							25 964	25 964	(362)	25 602
Autres éléments du résultat global						(36 874)	222	(36 652)	188	(36 464)
<b>Résultat global</b>						<b>(36 874)</b>	<b>26 186</b>	<b>(10 687)</b>	<b>(174)</b>	<b>(10 861)</b>
Exercices d'options de souscription d'actions	96 989	1,00	97	1 657			170	1 924	106	2 030
Valorisation des options de souscription d'actions							1 726	1 726		1 726
Vente (achat) par la société de ses propres actions					53			53		53
Profit (perte) réalisé par la société sur ses propres actions							(49)	(49)		(49)
Actualisation et révision des engagements de rachat des minoritaires							5 285	5 285		5 285
Achat de titres minoritaires de Gemini							(477)	(477)		(477)
Achat de titres minoritaires de Launchmetrics							8 116	8 116	(4 162)	3 954
Achat de titres minoritaires de Neteven							(40)	(40)	125	85
Achat de titres minoritaires de Glengo							629	629	(469)	160
Autres variations							294	294	(67)	227
Dividendes							(15 199)	(15 199)	(990)	(16 189)
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2025</b>	<b>38 063 263</b>	<b>1,00</b>	<b>38 063</b>	<b>144 526</b>	<b>(885)</b>	<b>(1 484)</b>	<b>164 640</b>	<b>344 862</b>	<b>15 432</b>	<b>360 294</b>

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

## IV. NOTES ANNEXES AU RAPPORT SUR L'ACTIVITÉ ET LES COMPTES CONSOLIDÉS DU QUATRIÈME TRIMESTRE 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 12 % du chiffre d'affaires et près de 25 % des effectifs y sont dédiés chaque année.

Toutes les nouvelles offres logicielles sont proposées en mode SaaS uniquement depuis 2018. Ce modèle a été largement adopté par les clients, comme en témoigne le chiffre d'affaires SaaS multiplié par 3 entre 2023 et 2025, atteignant 89 millions d'euros (soit 18 % du chiffre d'affaires).

### **Des opérations de croissance externe réussies**

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

### **Un engagement durabilité fort depuis des décennies**

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

### **Des collaborateurs passionnés**

Lectra s'appuie sur les compétences et l'expérience de 2 800 collaborateurs partout dans le monde. Guidés par trois valeurs fondamentales : faire preuve d'ouverture d'esprit, être des partenaires de confiance et innover avec ardeur, ils œuvrent au quotidien aux côtés des clients du Groupe pour assurer leur succès.

## **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](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 31 décembre 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](https://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 11 février 2026. Les procédures d'audit sur les comptes consolidés et les travaux de vérification sur les informations de durabilité ont été effectués. Les rapports de certification sur les comptes consolidés et de durabilité seront émis à l'issue du Conseil d'administration du 26 février 2026 qui arrêtera l'annexe aux comptes consolidés, après finalisation des procédures requises pour les besoins de la publication du rapport financier annuel. Les comptes du quatrième trimestre, pris isolément, n'ont pas fait l'objet d'un examen par les Commissaires aux comptes.

Le Groupe n'est pas impacté par les modifications de normes, amendements et interprétations applicables aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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

Le chiffre d'affaires du Groupe est composé de natures de revenus différentes qui sont agrégées en deux catégories : le chiffre d'affaires non récurrent (équipements et leurs logiciels, licences perpétuelles de logiciel et services non récurrents) et le chiffre d'affaires récurrent (abonnements logiciels — SaaS, contrats de maintenance de logiciels, contrats de maintenance des équipements, consommables et pièces).

Le Groupe enregistre un contrat avec un client lorsqu'un accord écrit existe, qu'il fixe clairement les droits et obligations de chacun ainsi que les modalités de paiement, qu'il présente une substance commerciale et que le paiement par le client est jugé probable.

Les contrats conclus avec les clients peuvent inclure des prestations multiples telles que par exemple la vente d'un équipement (incluant son logiciel embarqué) accompagné d'un contrat de maintenance et de prestations de formations et conseil ou la vente d'une licence de logiciel sous forme d'abonnement (SaaS) accompagnée d'un contrat de maintenance et de prestations de formation et conseil.

Les ventes de logiciels ne sont reconnues séparément que lorsque ceux-ci ont une utilité pour le client indépendamment des autres prestations promises au contrat.

Ainsi, les logiciels présents sur les équipements de découpe automatique (appelés pilotes) ne sont pas reconnus séparément de ces derniers dans la mesure où ils forment une composante essentielle de ces équipements : sans le pilote, les équipements sont inutilisables, et sans ces derniers les logiciels n'ont aucune utilité non plus.

En revanche, les logiciels spécialisés (par exemple, les logiciels de gestion des collections, de patronage, de simulation), régulièrement vendus séparément des équipements constituent des prestations distinctes.



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

- l'installation des équipements et des logiciels spécialisés est réalisée en quelques jours et simple à mettre en œuvre, et n'en modifie pas les caractéristiques ;
- les formations sont de courtes durées sans lien d'interdépendance avec les autres prestations ;
- les prestations de conseil des clients sont couramment vendues séparément des équipements et des logiciels spécialisés ;
- les prestations de services portent en général sur l'optimisation des processus de création et de production et ne donnent généralement pas lieu à des modifications ou à des personnalisations significatives des logiciels. Elles ne sont pas nécessaires à leur fonctionnement. Le client peut en bénéficier de manière distincte ; ces prestations constituent donc des obligations de performance séparées et sont comptabilisées distinctement ;
- la maintenance des logiciels et équipements concerne majoritairement 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 ; les solutions (équipements et logiciels) sont distinctes de la maintenance, car elles sont entièrement fonctionnelles dès leur livraison et parce que les prestations de maintenance ne sont pas critiques pour que le client puisse bénéficier de la solution ;
- les équipements sont le plus souvent vendus accompagnés d'une ou deux années de maintenance et le client dispose d'options de renouvellement ne faisant pas l'objet de réduction de prix par rapport au prix de souscription initial de la maintenance. Les options de renouvellement ne correspondent donc pas à des droits significatifs devant faire l'objet d'une comptabilisation séparée selon IFRS 15.

Les ventes de consommables et pièces détachées relèvent de contrats simples au sens d'IFRS 15, ne comportant qu'une seule obligation de performance.

Conformément à IFRS 15, le prix de transaction est alloué à chaque obligation de performance sur la base de son prix de vente spécifique, correspondant au prix auquel une entité vendrait séparément un bien ou un service promis à un client. Le Groupe détermine les prix de vente spécifiques des différents éléments en privilégiant le recours à des données observables. Pour les éléments qui ne font pas habituellement l'objet de ventes séparées, les prix de vente spécifiques sont estimés sur la base de la politique tarifaire du Groupe notamment en termes de ristournes.

La reconnaissance du chiffre d'affaires diffère selon la nature des biens et services fournis et repose, conformément à IFRS 15, sur l'identification des obligations de performance et sur le moment de leur satisfaction :

- Le chiffre d'affaires lié à la vente des équipements (incluant les logiciels pilotes) est reconnu à la date de transfert de leur contrôle aux clients. Cette date correspond en pratique à la date du transfert physique de l'équipement telle que déterminée par les conditions de vente contractuelles. Il en est de même pour les consommables et les pièces détachées ;
- Les logiciels commercialisés sous forme de licence perpétuelle sont des licences de type droit d'utilisation selon IFRS 15 dont le chiffre d'affaires est comptabilisé à une date donnée, correspondant généralement à la date à laquelle le logiciel est installé sur l'ordinateur du client par clé USB ou par téléchargement ;
- Le chiffre d'affaires lié aux logiciels vendus sous forme d'abonnement SaaS (conférant au client un droit d'accès aux licences desdits logiciels) est reconnu de manière étalée sur la durée de l'engagement du client ;
- Le chiffre d'affaires des prestations de formation et de conseil est comptabilisé à l'avancement

sur la base des heures ou jours de travail effectués par les équipes ;

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

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

### 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, prémices à la commercialisation. De ce fait, les critères techniques et économiques rendant obligatoire la capitalisation des frais de développement au moment où ils surviennent ne sont pas remplis, et ces derniers, ainsi que les frais de recherche, sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

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

### 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 31 décembre 2025, le périmètre de consolidation du Groupe comprend, outre la société mère Lectra SA, 72 sociétés consolidées par intégration globale, dont 15 provenant de l'acquisition de Launchmetrics, et 2 sociétés consolidées par mise en équivalence. 4 sociétés sont non consolidées.

### 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 restant a lieu en cinq temps en 2025 (payée en juin de cette année), 2026, 2027, 2028 et 2030 (engagement de rachat des titres minoritaires – au moyen d'options croisées de *puts* et de *calls*), et portera le total du prix d'acquisition à un montant estimé à la date d'acquisition entre 200 et 240 millions de dollars, 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<sup>er</sup> janvier 2024, le chiffre d'affaires, l'EBITDA courant et le résultat net proforma de Launchmetrics au cours de l'exercice 2024 auraient atteint respectivement 43,7 ; 7,2 ; et - 2,5 millions d'euros.

Le Groupe a procédé à la deuxième phase de rachat des parts minoritaires en juin 2025 pour un montant de 23,8 millions de dollars, portant le pourcentage de droits de vote au capital à 63,2 %. Au 31 décembre 2025, la dette correspondant à l'engagement de rachat des parts minoritaires restantes s'élève à 78,0 millions de dollars (soit 66,4 millions d'euros au cours de change du 31 décembre 2025) avant effet d'actualisation.

#### Prise de participation minoritaire dans Six Atomic

À la suite de la signature d'un accord le 16 septembre 2024, Six Atomic a procédé à une augmentation de capital de 2,5 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.

Le 19 décembre 2025, AQC a procédé à une augmentation de capital de 1,4 million d'euros, réservée à Lectra, permettant d'acquérir 15,5 % des actions et droits de vote supplémentaires de la société. À l'issue de cette acquisition, Lectra détient 44,4 % des actions et droits de vote de la société.

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

#### Engagements de rachat de titres minoritaires

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

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

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

#### Entités non consolidées

Historiquement, 4 filiales commerciales et de services non significatives, tant en cumul qu'individuellement, n'étaient pas consolidées. Au 31 décembre 2025, le montant total de leur chiffre d'affaires s'élève à 2,9 millions d'euros, la valeur totale de leur actif à 3,5 millions d'euros et celle de leurs dettes financières (hors Groupe) à zéro. L'essentiel de l'activité commerciale réalisée par ces filiales est facturé directement par Lectra SA.

Les transactions avec ces filiales correspondent principalement aux achats effectués auprès de Lectra SA pour leur activité locale 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 31 décembre 2025.

## 4. INFORMATION PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

Du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2025  
(En milliers d'euros)

	EMEA	Amériques	Asie-Pacifique	Siège	Total
Chiffre d'affaires	223 219	164 105	119 410	-	506 734
EBITDA courant	36 920	29 651	6 725	6 427	79 724

Du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2024  
(En milliers d'euros)

	EMEA	Amériques	Asie-Pacifique	Siège	Total
Chiffre d'affaires	219 049	176 095	131 529	-	526 674
EBITDA courant	35 037	29 247	11 471	15 359	91 114

La colonne « Siège » permet la réconciliation des montants aux états financiers consolidés du Groupe. Les actifs non courants corporels et incorporels sont ventilés par zone géographique selon leur lieu



d'implantation comme suit : 195,1 millions d'euros sur EMEA, 237,6 millions d'euros sur les Amériques et 90,0 millions sur l'Asie-Pacifique.

## 5. TABLEAU RÉSUMÉ DE LA VARIATION DE LA TRÉSORERIE

Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2025 (En milliers d'euros)	Trésorerie brute	Dettes financières	Trésorerie nette
Cash-flow libre courant	57 034	-	57 034
Éléments non récurrents du cash-flow libre	(3 140)	-	(3 140)
Augmentations de capital en numéraire <sup>(1)</sup>	1 755	-	1 755
Augmentations de capital des participations minoritaires	278	-	278
Achat et vente par la Société de ses propres actions <sup>(2)</sup>	(13)	-	(13)
Coût d'acquisition des titres de participation <sup>(3)</sup>	(1 400)	-	(1 400)
Changements de parts d'intérêts dans des entités contrôlées <sup>(4)</sup>	(26 810)	-	(26 810)
Versement de dividendes SA	(15 199)	-	(15 199)
Versement de dividendes aux minoritaires	(992)	-	(992)
Remboursement des dettes court terme et long terme	(16 034)	16 034	-
Effet de la variation des devises et autres	(12 313)	55	(12 259)
<b>Variation de la période</b>	<b>(16 836)</b>	<b>16 088</b>	<b>(748)</b>
Situation au 31 décembre 2024	81 901	(102 477)	(20 576)
Situation au 31 décembre 2025	65 065	(86 389)	(21 323)
<b>Variation de la période</b>	<b>(16 836)</b>	<b>16 088</b>	<b>(748)</b>

(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 à l'acquisition de nouvelles parts AQC (cf. note 3).

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

Le cash-flow libre courant de l'année 2025 s'élève à 57,0 millions d'euros.

Après le 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 à 53,9 millions d'euros.

Il résulte d'une capacité d'autofinancement d'exploitation de 65,6 millions d'euros, d'investissements de 10,6 millions d'euros, et d'une diminution du besoin en fonds de roulement de 11,2 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 10,6 millions d'euros.

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

- 17,8 millions d'euros proviennent de la diminution des créances clients (la variation des créances figurant dans le tableau des flux de trésorerie consolidés est obtenue en tenant compte de la rubrique « Produits constatés d'avance » dans l'état de la situation financière, qui comprend, pour l'essentiel, la quote-part des contrats récurrents facturés qui n'est pas encore reconnue en chiffre d'affaires) ;
- + 5,6 millions d'euros proviennent de la baisse des acomptes clients ;
- 3,5 millions d'euros proviennent de la diminution des stocks ;
- + 3,4 millions proviennent de l'augmentation des créances fiscales ;
- + 1,1 million d'euros provient des variations des autres actifs et passifs courants ; aucune de ces



variations, prise individuellement, ne représente un montant significatif.

Le besoin en fonds de roulement au 31 décembre 2025 est négatif de 39,7 millions d'euros. Il comprend la part courante (2,4 millions d'euros) de la créance de 15,4 millions d'euros sur le Trésor public français au titre du crédit d'impôt recherche non encaissé et non imputé sur l'impôt.

## **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 (4,2 millions d'euros) de l'année 2025 a été comptabilisé et n'a pas été imputé sur l'impôt sur les sociétés dû.

Ainsi, au 31 décembre 2025, le Groupe détient une créance de 15,9 millions d'euros sur le Trésor public français (dont 13,5 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 : 3,0 millions d'euros pour l'année 2025, 1,5 million d'euros pour l'exercice 2024, nul pour les exercices 2020 à 2023 (la créance de crédit d'impôt recherche ayant été imputée intégralement sur l'impôt sur les sociétés de ces exercices), et 2018-2019 (8,2 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 (1,1 million d'euros).

En outre, les montants précédents à échéance à plus d'un an ont été réduits d'un montant de 0,5 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 31 décembre 2025.

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

## **7. ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ DÉTENUES EN PROPRE**

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2025, la Société a acheté 371 211 actions et en a vendu 368 318 aux cours moyens respectifs de 24,56 € et de 24,72 € dans le cadre du contrat de liquidité géré par Natixis Oddo BHF.

Au 31 décembre 2025, elle détenait 38 361 de ses propres actions (soit 0,10 % du capital social) à un prix de revient moyen de 23,06 €, entièrement détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

## 8. TRÉSORERIE ET ENDETTEMENT

(En milliers d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
Trésorerie disponible	63 565	81 901
Équivalents de trésorerie	1 500	-
Emprunts et dettes financières	(86 389)	(102 477)
<b>Trésorerie nette / (endettement net)</b>	<b>(21 324)</b>	<b>(20 576)</b>

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, fixée à 155 points de base au 31 décembre 2025 (175 points de base au 31 décembre 2024).

Les frais relatifs à la mise en place de ce nouvel emprunt ont été déduits du montant nominal et seront amortis sur la durée du prêt (coût amorti selon IFRS 9).

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 31 décembre 2025 ressort pour 0,4 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, fixée à 115 points de base au 31 décembre 2025 (135 points de base au 31 décembre 2024).

Au 31 décembre 2025, les dettes financières résiduelles de Launchmetrics s'établissent à 1,9 million d'euros.

L'échéancier des instruments financiers se décompose comme suit :

(En milliers d'euros)	31 décembre 2025	31 décembre 2024
<b>Emprunts et dettes financières</b>		
Court terme – à moins d'un an	15 488	15 704
Long terme – à plus d'un an, et moins de cinq ans	70 901	86 773
<b>Total</b>	<b>86 389</b>	<b>102 477</b>
<b>Instruments financiers dérivés</b>		
Long terme – à plus d'un an, et moins de cinq ans	413	664
<b>Total</b>	<b>413</b>	<b>664</b>

## 9. RISQUE DE CHANGE

Au cours de l'année 2025, la parité moyenne entre le dollar américain et l'euro a été de 1 € / 1,13 \$. La politique de couverture du risque de change a évolué par rapport au 31 décembre 2024. Les instruments financiers de couverture des risques de change comptabilisés au 31 décembre 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 38,0 millions d'euros, destinés à couvrir la quasi-totalité de ses positions de bilan existantes.

## **V. ATTESTATION DE LA SOCIÉTÉ RELATIVE À L'INFORMATION FINANCIÈRE AU 31 DÉCEMBRE 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 31 décembre 2025 ci-jointe présente un tableau fidèle des événements importants survenus pendant l'exercice et de leur incidence sur les comptes, ainsi qu'une description des principaux risques et des principales incertitudes pour l'exercice à venir".

Paris, le 11 février 2026

Daniel Harari  
Président-Directeur général

Olivier du Chesnay  
Directeur financier