



7 AVRIL 2021

Présentation du plan stratégique Leadership 2025

CONNECTED
TECHNOLOGIES
FOR A **SMARTER**
WORLD



SOMMAIRE

- 01 LACROIX - Présentation
- 02 AMBITION 2020 - Rétrospective
- 03 LEADERSHIP 2025 - Vision & marché
- 04 LEADERSHIP 2025 - 5 piliers
- 05 LEADERSHIP 2025 - Points clés
- 06 Questions / Réponses



PRESENTATION

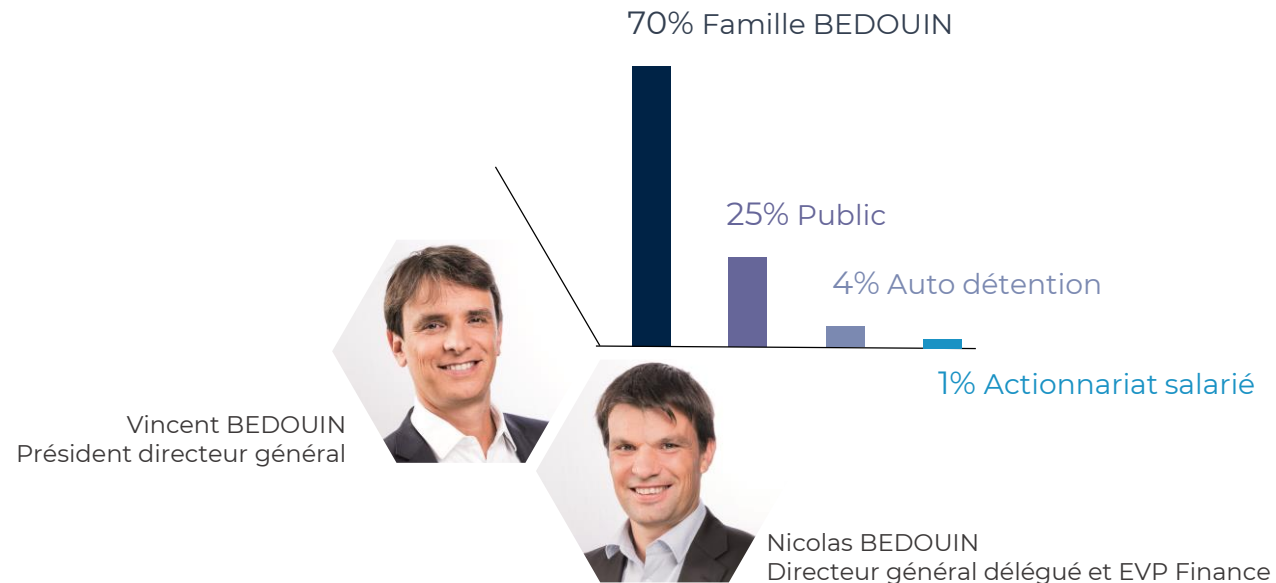
AU CŒUR DE L'UNIVERS DU GROUPE

A night-time aerial view of a city with lights reflecting on a river, set against a starry sky. A white-bordered box is overlaid on the right side, containing text.

CONNECTED
TECHNOLOGIES
FOR A **SMARTER**
WORLD

Une entreprise familiale avec une vision à moyen terme

ACTIONNARIAT



Chez LACROIX, nous pensons que la technologie doit contribuer à des environnements simples, durables et plus sûrs.

Depuis 2015, nous concentrons notre énergie sur les marchés présentant de forts enjeux sociétaux et environnementaux.



L'ENVIRONNEMENT

LA MOBILITÉ

L'INDUSTRIE 4.0

Un équipementier technologique international, innovant et industriel



IMPLANTATIONS

NAFTA
USA ;
MEXIQUE

EMEA :
FRANCE (1 233 emp.) ; ESPAGNE (95 emp.) ;
ALLEMAGNE (220 emp.) ; ITALIE (8 emp.) ;
POLOGNE (1 946 emp.) ; BELGIQUE (13 emp.) ;
TUNISIE (707 emp.) ; MAROC

APAC :
SINGAPOUR ;
CHINE

€441M * de chiffre d'affaires
dont **60%** en dehors de **France**

** Proforma CA Jan-Dec 2020*

~4 000 salariés dans **10 pays**

Un acteur reconnu
de l'innovation et de l'industrie

10 centres **R&D**

10 sites industriels



Notre ambition : devenir leader des équipements professionnels connectés (IIoT)

POSITIONNEMENT MARCHÉ

Pour les industries



Pour les gestionnaires d'infrastructures de la voirie

Pour les gestionnaires d'infrastructures « utilities »

Activité Electronics

Électronique embarquée
et connectée pour
l'industrie

Activité City

Équipements pour la
gestion des
infrastructures de la
voirie intelligente

Activité Environment

Équipements pour la
gestion des
infrastructures
d'eau et d'énergie

EXPERTISE



Systemes connectés - IIoT



Capteurs & déclencheurs intelligents



Systemes d'alimentation



Eclairage à led



Gestion d'appareils & Cybersécurité



Pilotage d'éclairage public



Gestion de trafic



Signalisation routière



V2X



Eau potable, Eaux usées



Réseaux intelligents (Smart Grids)



Chauffage, Ventilation, Climatisation (CVC)



1 moteur

275m€ *



3,300



8 sites

Expertise en matière de conception, d'industrialisation et de fabrication électronique



2 accélérateurs

166m€ *

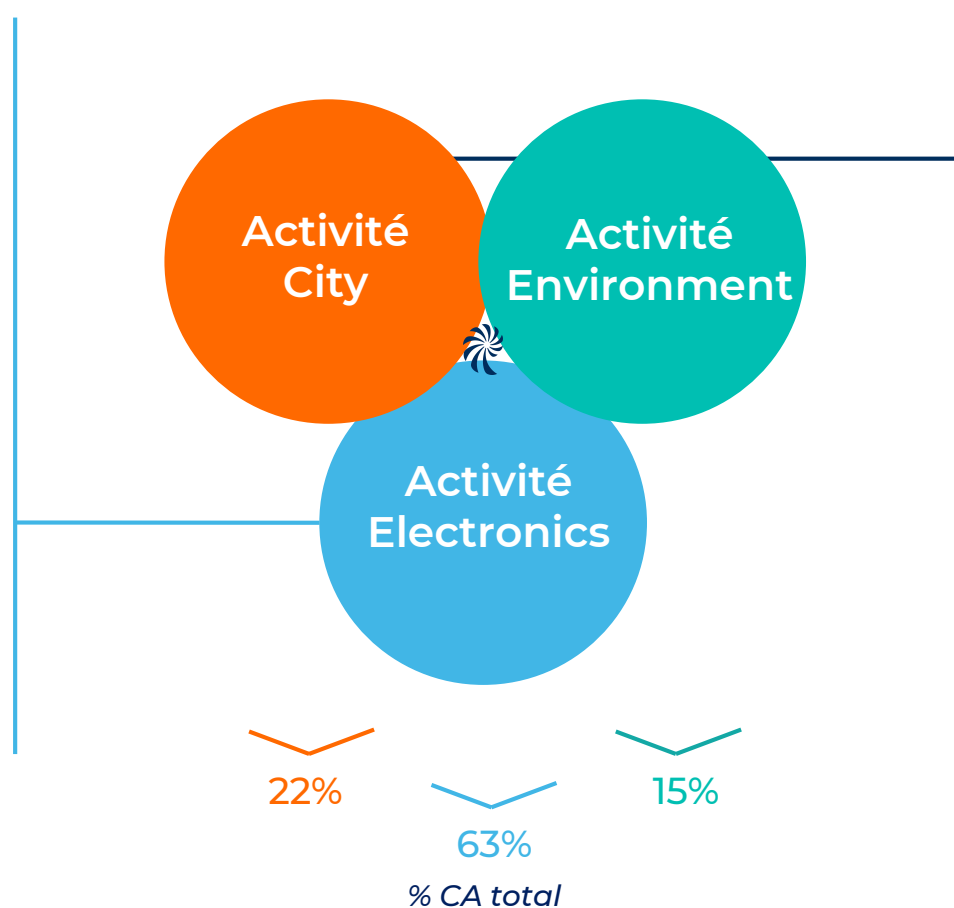


900

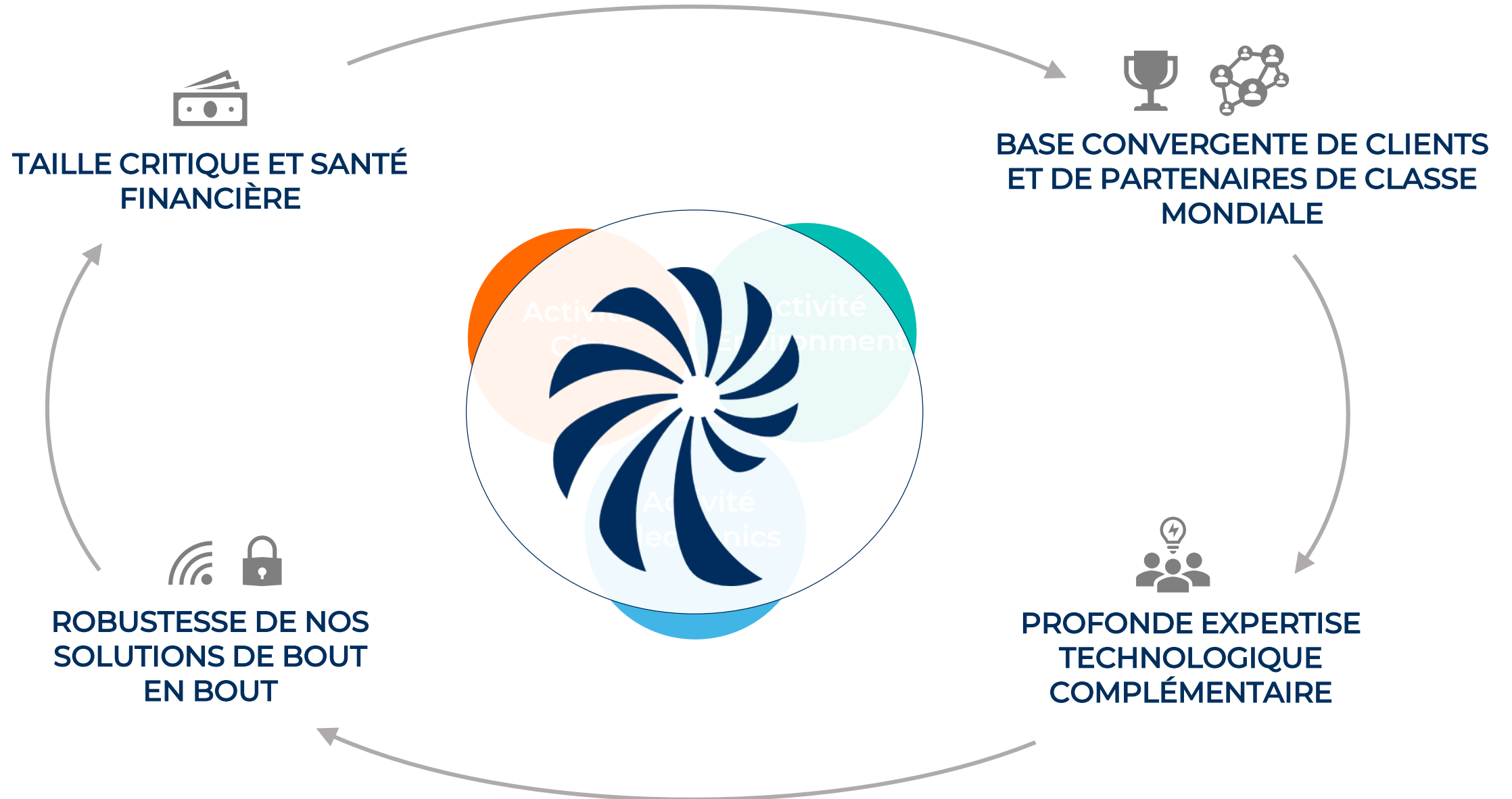


11 sites

Une compréhension approfondie des applications de nos clients



* Proforma CA Jan-Dec 2020 (total 441M€)





RETOUR SUR LE PLAN AMBITION 2020

2016 – 2020

Ce document exclusif et confidentiel appartient à LACROIX, il ne peut être reproduit sans autorisation préalable.

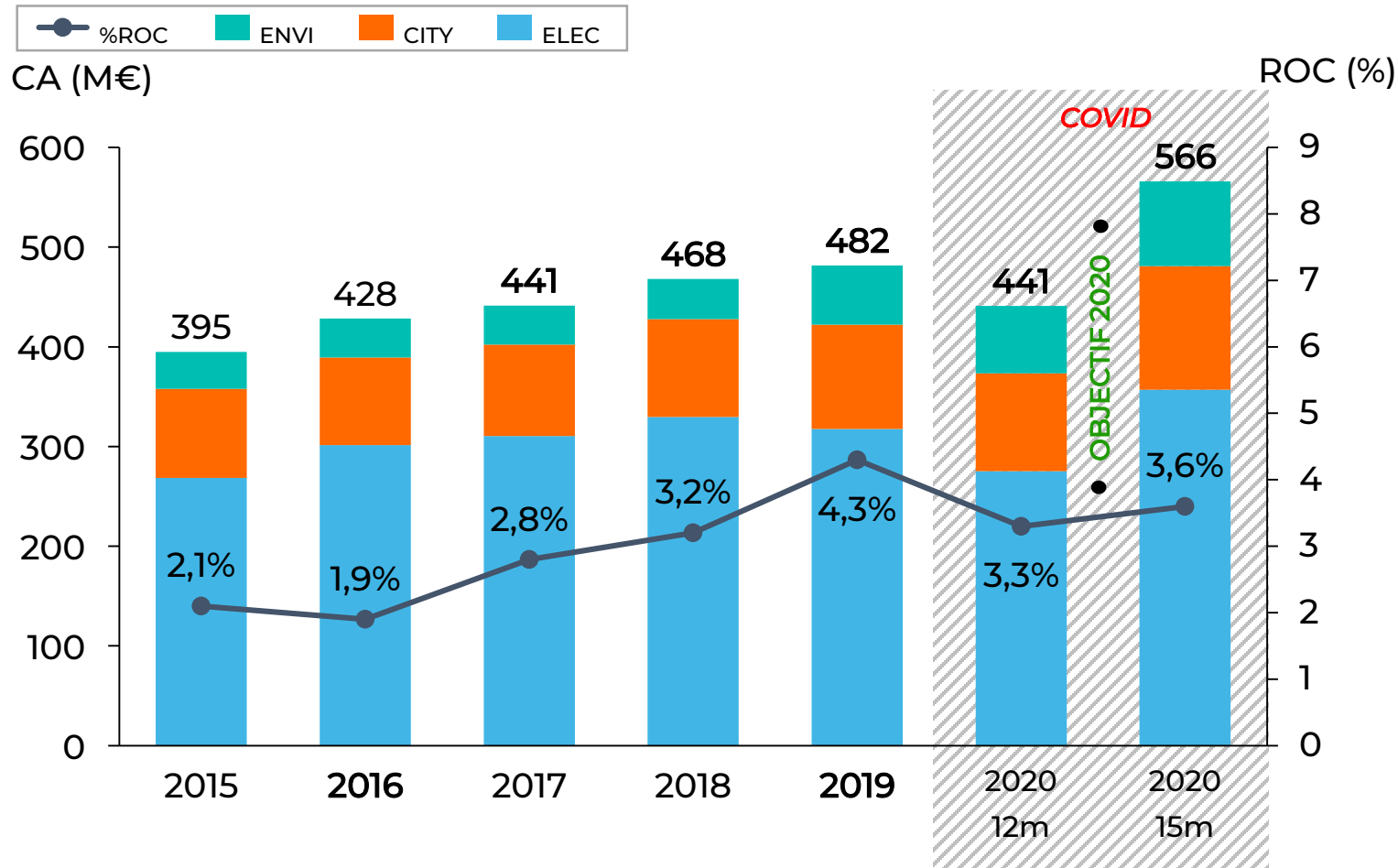


CONNECTED
TECHNOLOGIES
FOR A **SMARTER**
WORLD

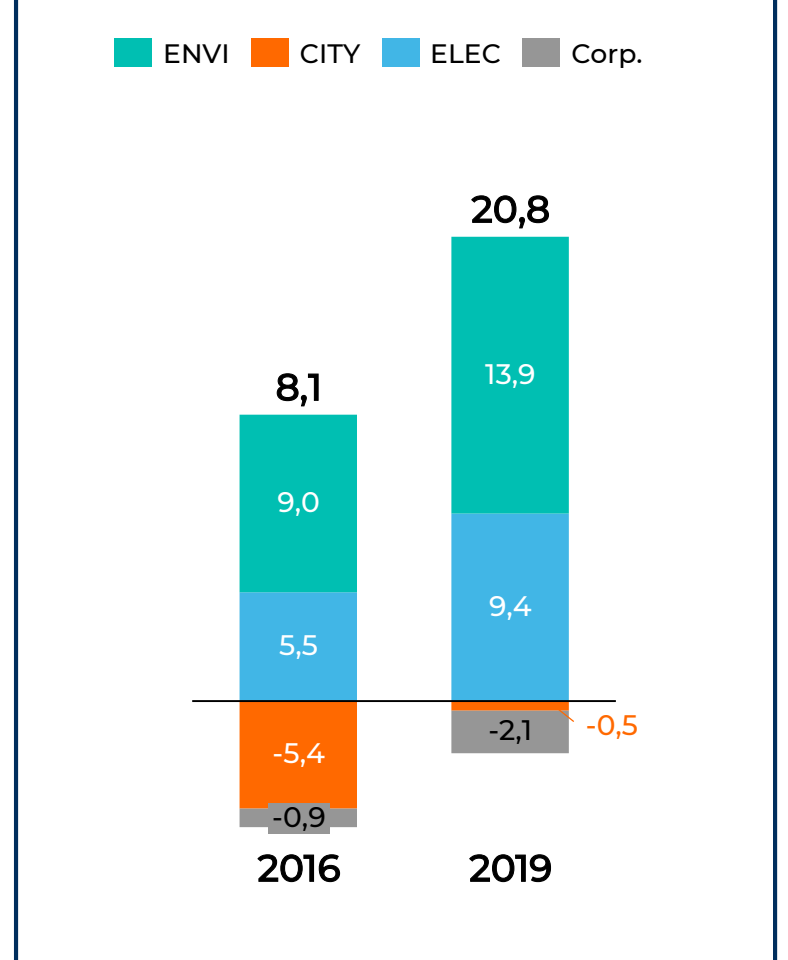
A graphic overlay on the cityscape image showing a network of white dots and lines connecting various points across the city, symbolizing smart city technology.

Chiffre d'affaires (M€) et ROC % 2015 - 2020 *

* Depuis 2019, la "CVAE" est reclassée en « IS » (n'a plus d'impact sur l'EBIT).



ROC 2016 et 2019 par activité (M€)



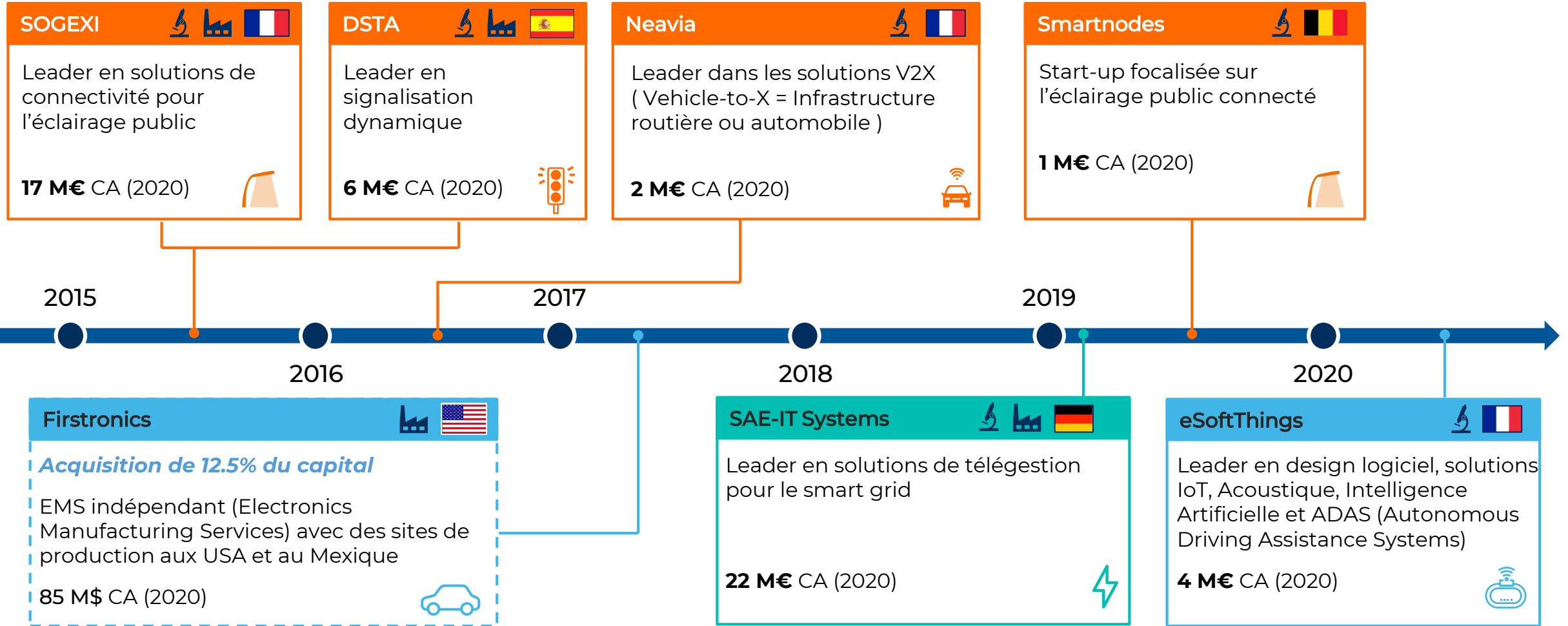
Années de référence pour la mesure de l'impact du plan A2020

Soutenue par des acquisitions renforçant notre positionnement de leader technologique

■ Electronics ■ City ■ Environment

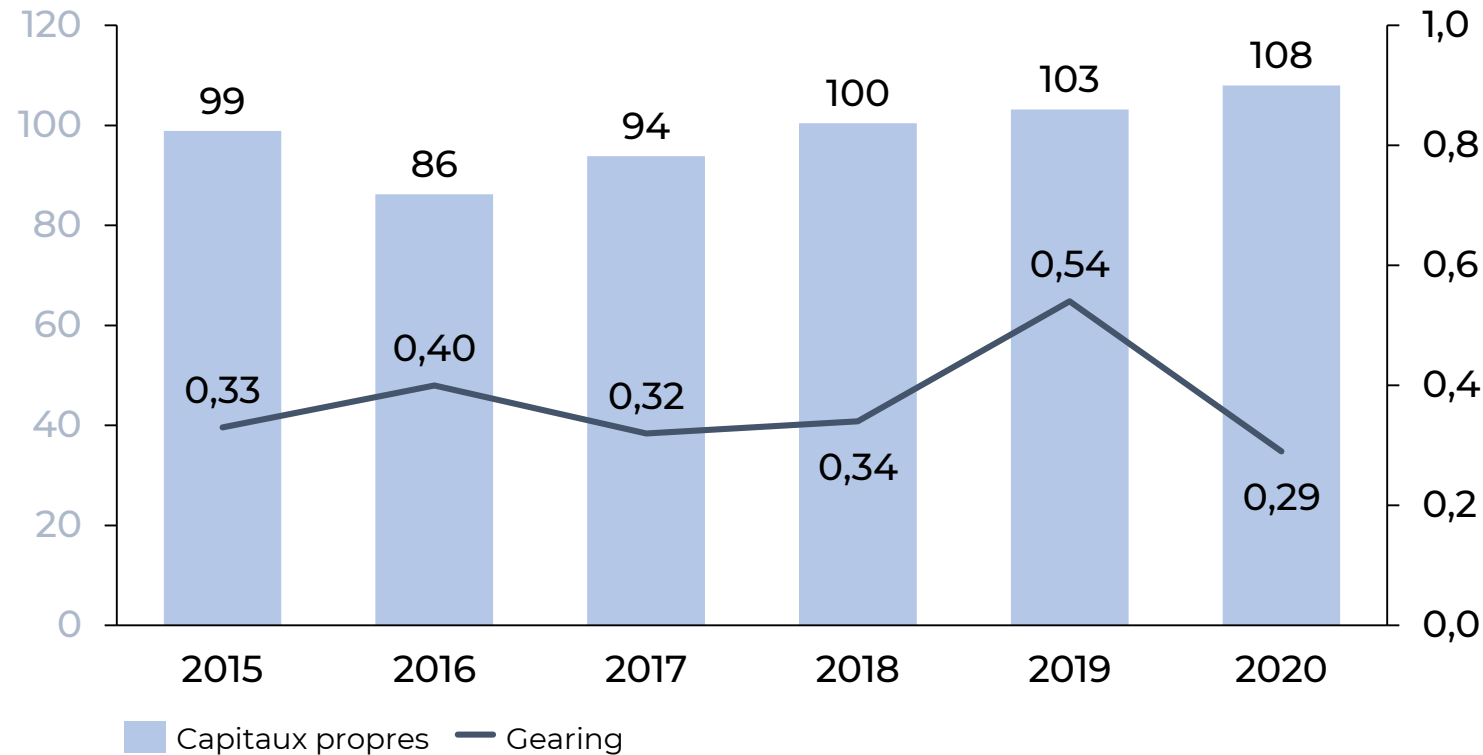
Activité R&D

Activité industrielle



Capitaux propres, M€

Gearing ratio



11 M€
de dividendes versés
sur la période
2015 - 2020

- Un ratio de gearing **maintenu sous les 0,54** sur la période 2015–2020 malgré les croissances externes
- Un niveau de capitaux propres en **constante augmentation** depuis 2016



ENGAGEMENT MASSIF DE NOS COLLABORATEURS

SUCCÈS DU PREMIER PLAN D'ACTIONNARIAT SALARIÉ

37%

- 40 000 actions (1%)
- 37% de participation de la population éligible
66% en France, et 46% en Allemagne

ENQUÊTE DE SATISFACTION INTERNE

72%

- De 69% en 2016 à 72% en 2020
- Forte confiance des employés dans
la stratégie LACROIX

UN PLAN AMBITIEUX DE RENFORCEMENT ET DE FORMATION DU MANAGEMENT



- Renforcement top management : 43% recrutements sur
150 managers
- MBA interne, programme de management
intermédiaire, développement d'un parcours technique



United Nations
Global Compact

2017



* Gaïa Rating, l'agence de notation ESG d'EthiFinance, mène une campagne annuelle de collecte de données couvrant la plupart des 230 PME et ETI cotées en France.

Un modèle résilient de croissance rentable dans le secteur de l'IoT et de l'électronique

#1 STRATÉGIE COMMERCIALE COMBINANT RÉCURRENCE ET CONQUÊTE (1/2)

CONQUÊTE



DÉVELOPPEMENT
d'une large base de clients

- au service des besoins actuels
- augmentation des leviers de croissance
- augmentation de la taille des projets

- Gain de nouveaux clients/business
- Développement international

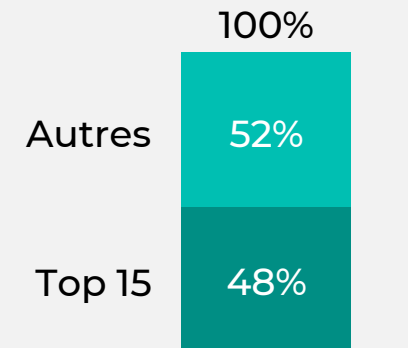
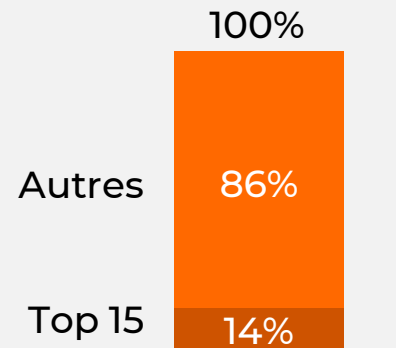
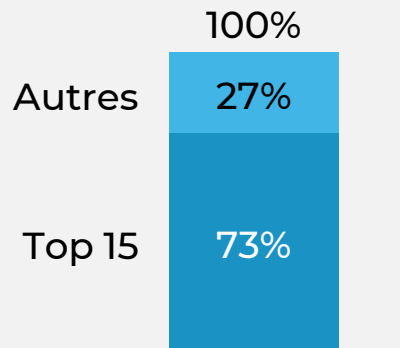
- **Focus sur les clients stratégiques, 60% du CA**
 - Leaders sur des marchés qu'ils surpassent souvent
 - Besoin croissant d'innovation sur des cycles longs
 - Développement d'une stratégie avec leur écosystème et recherchent de partenaires/fournisseurs clés
- ⇒ **Le plus grand potentiel de développement à court et moyen terme**

Un modèle résilient de croissance rentable dans le secteur de l'IoT et de l'électronique

#1 STRATÉGIE COMMERCIALE COMBINANT RÉCURRENCE ET CONQUÊTE (2/2)



UNE PART IDÉALE DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2020 PROVENANT DES 15 PLUS GRANDS COMPTES DANS CHAQUE ACTIVITE

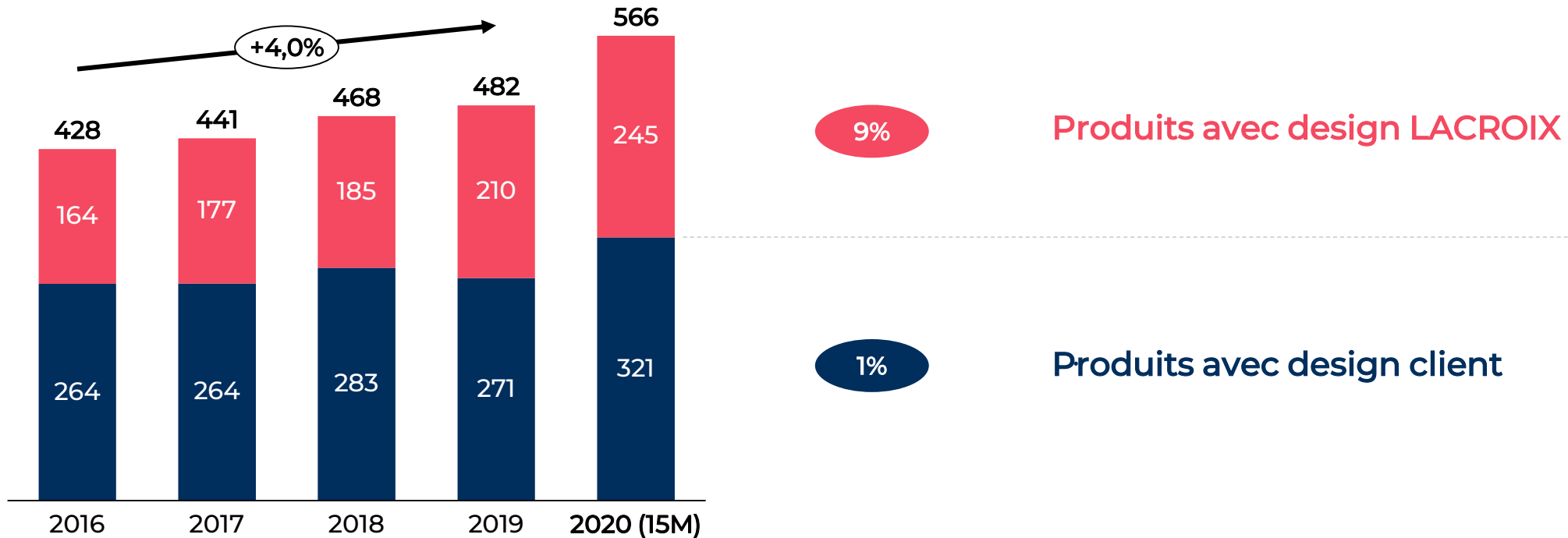


Un modèle résilient de croissance rentable dans le secteur de l'IoT et de l'électronique

#2 UNE PART CROISSANTE D'OFFRES PROPRIÉTAIRES

Chiffre d'affaires, M€

2016 – 2019 TCAM, %



Renforcement des équipes
MARKETING ET R&D

En 2020

36 chefs de produits
191 ETP en R&D

Evolution depuis 2016

x 3
x 2,3



LEADERSHIP 2025

VISION & MARCHÉS



CONNECTED
TECHNOLOGIES
FOR A **SMARTER**
WORLD

LEADERSHIP 2025

2020

441M€ de CA
5,9% d'EBITDA

Un fabricant international
d'équipements
technologiques, industriels
et innovants

2025

800M€ de CA
~9% d'EBITDA

Un leader global des solutions IoT
industrielles et des équipements
électroniques pour applications
critiques

Notre mission est une ligne directrice forte

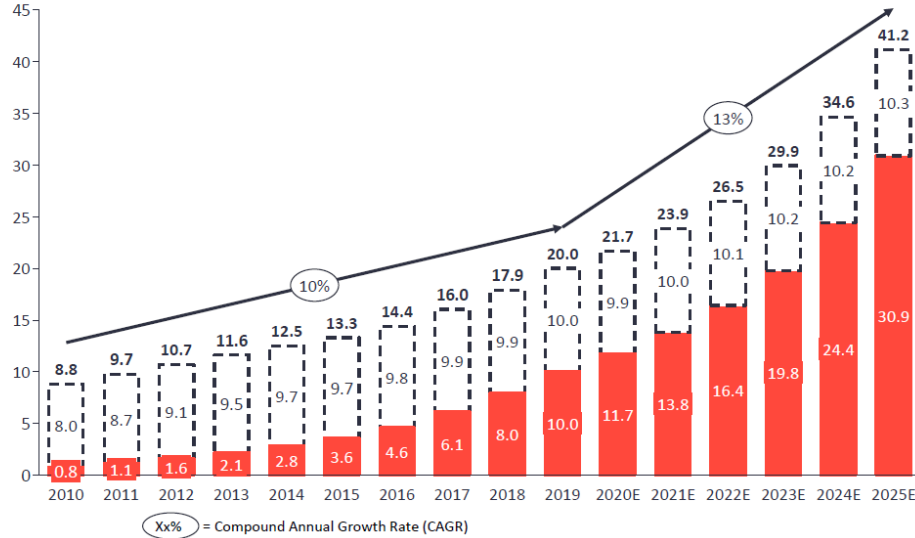


Permettre à nos clients de construire et de gérer des écosystèmes de vie plus intelligents, grâce à des technologies connectées utiles, robustes et sécurisées.

L'IoT industriel sera le principal moteur des applications « smart »

BOOM GLOBAL DU MARCHÉ DE L'IOT

Number of global active Connections (installed base) in Bn



Non IoT" inclut tous les téléphones mobiles, tablettes, PC, ordinateurs portables et téléphones fixes.

IoT comprend tous les appareils grand public et B2B connectés.

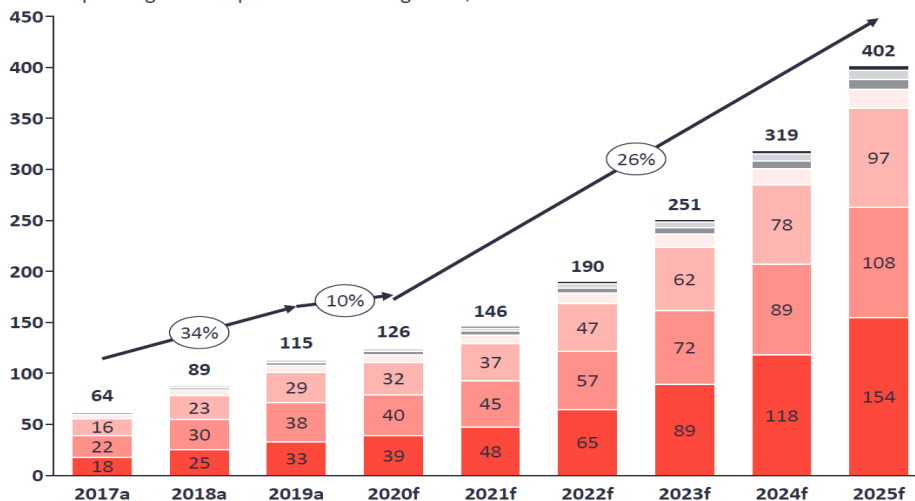
Nous entrons dans une nouvelle phase de maturité



Des perspectives de croissance sur nos marchés cibles (CAGR 19-25)

- **+27%** Mobilité partagée
- **+13%** Gestion de trafic
- **+13%** Eclairage intelligent
- **+11%** Smart grid & énergies renouvelables
- **+10%** Réseaux de distribution d'eau

Global spending on Enterprise IoT technologies in \$B



CAGR 2019-2025

| | | |
|--|----------------------------|-----|
| | Sub-Saharan Africa | 22% |
| | South Asia | 25% |
| | Middle East & North Africa | 22% |
| | Latin America & Caribbean | 19% |
| | East Asia & Pacific | 29% |
| | Europe & Central Asia | 21% |
| | North America | 23% |



Impact du COVID : Faible ralentissement des investissements à court terme

Accélérateur puissant à long terme dans les cas d'usage de l'IoT :

- Accès à distance
- Applications sans contact
- Connexion d'infrastructures auparavant non connectés



01

DIGITALISATION ACCÉLÉRÉE

Déploiement massif de **capteurs et de fonctions électroniques** dans tous les secteurs d'activité.



02

NOUVEAUX RELAIS: MOBILITÉS INTELLIGENTES, SMART GRIDS, ...

ce qui entraîne une **augmentation des besoins en matière d'électronique, de connexion et de données.**



03

PRESSION ENVIRONNEMENTALE

L'**augmentation du coût des ressources naturelles** et la **sensibilisation croissante** aux questions environnementales.



04

CADRE RÉGLEMENTAIRE

Plus stricte, notamment en matière d'environnement, ce qui **favorise le développement de solutions intelligentes.**



05

RENOUVELLEMENT D'INFRASTRUCTURES VIEILLISSANTES

Avec l'**intégration de nouvelles technologies connectées.**



06

BESOIN DE ROBUSTESSE

Demande croissante de **solutions industrielles et cyber-sécurisées pour les déploiements à grande échelle.**



07

MATURITÉ TECHNOLOGIQUE

Maturité accrue des technologies connectées et réduction des coûts associés.



08

TAILLE CRITIQUE QUI FAVORISE L'INVESTISSEMENT

Mutualisation des missions des collectivités ou privatisation des **gestionnaires d'infrastructures qui déploient des standards.**



09

STRATEGIE RELOCALISATION EN FRANCE / EUROPE

Prise de conscience politique et enjeux de souveraineté sur la filière électronique

PRINCIPAUX LEVIERS DE CROISSANCE SUR NOS MARCHÉS CIBLES

Automobile



- **Électrification**
- **Voitures connectées**
- **Conduite assistée / autonome**

Domotique



- **Interopérabilité des équipements domestiques**
- Performance environnementale active
- Nouvelles fonctionnalités dans la maison connectée

Industrie



- **Digitalisation & suivi en temps réel**
- Maintenance prédictive
- Émissions de CO2 réduites
- Rendement de puissance

Industrial IoT



Focus sur l'industrie 4.0, la ville intelligente, les Infrastructures et l'agriculture intelligente

Défense



- Projets nationaux stratégiques
- Cyberdéfense

Aéronautique



- Performance des aéronefs
- Empreinte environnementale réduite

Segments à forte croissance

UNE CROISSANCE DE CHIFFRE D'AFFAIRES SIGNIFICATIVE ET RENTABLE

3-4%

TCAM 19-25
Chiffre d'Affaires organique

- **Tirée par une croissance de tous nos sites**, en restant concentrée sur nos secteurs principaux
- **Incluant l'épuration de notre base de clients et de projets** pour nous concentrer sur les affaires rentables

> 6%

Marge EBITDA 2025
En incluant les croissances externes

- **Part croissante du design LACROIX**, soit pour le développement de produits propres (IIoT), soit pour le compte de clients, les deux entraînant une hausse de la rentabilité
- **Compétitivité accrue** de nos sites de production grâce à l'Industrie 4.0

PRINCIPAUX LEVIERS DE CROISSANCE SUR NOS MARCHÉS CIBLES

Gestion du trafic



- **Détection d'utilisateurs**

Éclairage public



- Transition LED
- **Télégestion**
- **Connectique**

V2X



- **Autoroutes connectées**
- Transports publics

Signalisation



Signalisation connectée

Eau



Croissance internationale grâce à notre nouvelle plateforme

Chauffage, Ventilation, Climatisation



HVAC development

Smart Grid



- Energies renouvelables
- Régulation

Segments à forte croissance

Segments à forte croissance

UNE CROISSANCE RENTABLE AU TRAVERS DE NOUVEAUX PRODUITS

5-7%

TCAM Chiffre d'Affaires
organique 19-25

- Tiré par les offres smart et la croissance internationale (avec une croissance à deux chiffres)
- Malgré un marché de la signalisation stable

8-10%

TCAM Chiffre
d'Affaires organique 19-25

- Tirée par la croissance internationale
- Soutenue par les ventes indirectes

> 8%

Marge EBITDA 2025
En incluant les croissances
externes

- Retour aux niveaux normatifs d'EBITDA
- Porté par les offres smart et les produits connectés

> 20%

Marge EBITDA 2025
En incluant les croissances
externes

- Maintien de taux de rentabilité très élevés



LEADERSHIP 2025

5 PILIERS STRATÉGIQUES
POUR SOUTENIR NOTRE AMBITION

A night-time aerial view of a city with lights reflecting on a river, set against a starry night sky. A white-bordered box is overlaid on the right side of the image.

CONNECTED
TECHNOLOGIES
FOR A **SMARTER**
WORLD

1 - Développer notre leadership technologique



EN RENFORÇANT NOS CAPACITÉS D'INNOVATION ET DE R&D

- Synergies technologiques & plateformes mutualisées
- Applications spécifiques par segment
- Renforcement de la propriété intellectuelle et des projets collaboratifs
- Mobilisation de nos domaines d'expertise autour de **3 PROGRAMMES CLÉS**

EDGE/CLOUD
computing platforms

LOW POWER
computing platforms

CONNECTED &
CYBER-SECURED
platforms

EN S'APPUYANT SUR DES PARTENARIATS STRATEGIQUES POUR ACCÉLÉRER NOTRE ACCÈS À LA TECHNOLOGIE



amazon



RENESAS



Microsoft

2025

>50%
CA de nouveaux
produits*

* Produits avec un design LACROIX

+60%
ingénieurs R&D

x2
investissements R&D

20
brevets par an
(Top 10 ETI françaises)





INDUSTRIE 4.0

- **Amélioration continue de la performance :**
 - Automatisation et digitalisation accrues des flux opérationnels
 - Standardisation des protocoles de communication et des recueils et échanges de données industrielles
 - Optimisation de nos opérations par l'intelligence artificielle
- **Au service d'objectifs clairement établis:**
 - Coûts de production réduits, efficacité et flexibilité maximisées
 - Un parcours client exceptionnel



OPTIMISATION DU RÉSEAU INDUSTRIEL

- Approche Lean et sites de production implantés à proximité de leurs marchés finaux
- Optimisation de la « supply chain » globale
- Maximisation des synergies industrielles développées entre nos activités



1^{ère} usine 4.0

électronique en
France (fin 2021)

100%

de nos sites
industriels avec une
position de leader
sur les sujets
d'Industrie 4.0
d'ici 2025

3 - Tirer parti de positions géographiques stratégiques



3 MARCHÉS DOMESTIQUES AVEC DES IMPLANTATIONS LOCALES



FRANCE

acteur leader



DACH

acteur établi



AMERIQUE
DU NORD

nouveau marché

- Développement local de nos 3 activités sur les plus grands marchés (ou à plus grand potentiel)
- Présence complète avec participation à l'écosystème locale



UNE COMBINAISON DE FILIALES & D'UN RÉSEAU DE DISTRIBUTION



ESPAGNE



ITALIE



BELGIQUE



MAROC



SINGAPOUR

- Des équipes de vente et d'assistance technique pour stimuler le développement local ou régional
- Un réseau mondial de distributeurs et d'intégrateurs locaux qualifiés



DES EMPREINTES INDUSTRIELLES COMPLÉMENTAIRES

(en complément des usines domestiques)



POLOGNE



TUNISIE



MEXIQUE



(CHINE)

- Production sur 4 continents pour un compromis optimal entre compétitivité et "supply chain" continentales

2025

>70%

Revenus hors
de France

~60% en 2020

>30%

Revenus en
Allemagne & USA

~9% en 2020

4 - Booster significativement nos 3 activités par du M&A

CRITÈRES D'INVESTISSEMENT



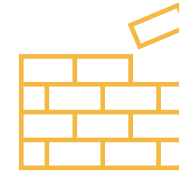
Renforcer la présence internationale des activités existantes

Consolider notre leadership
Accélérer la pénétration de marchés



Se concentrer sur nos segments de niche ou des marchés adjacents

Rester focalisé sur nos domaines stratégiques

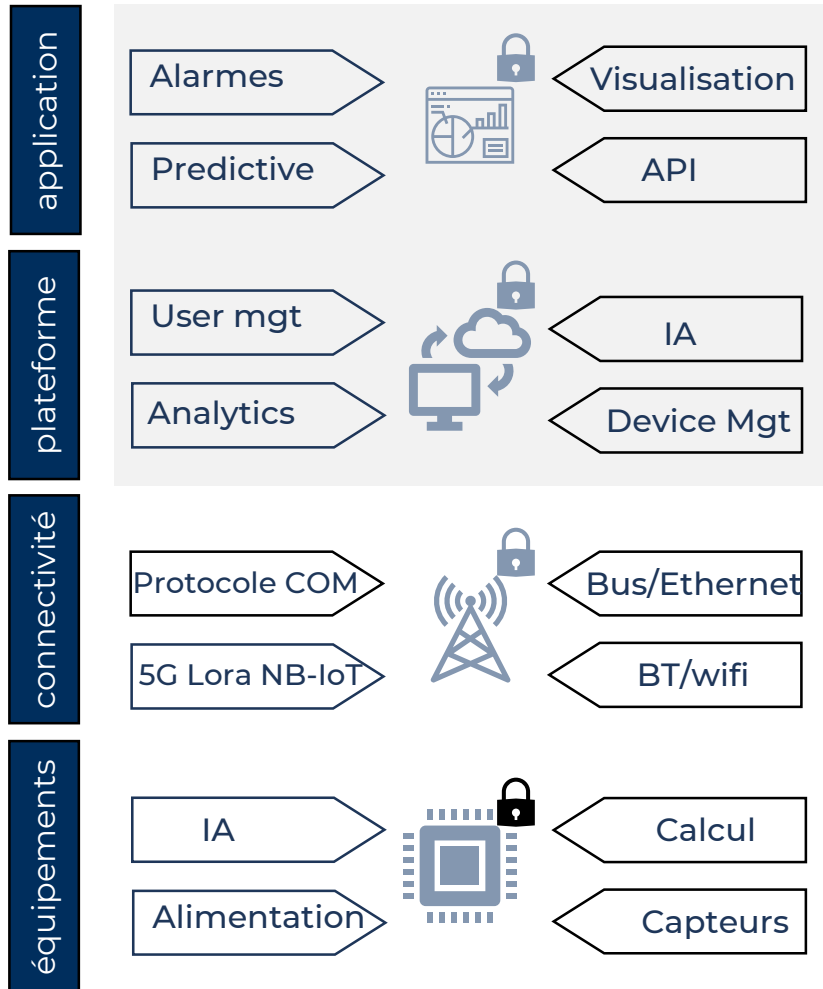


Ajouter des briques ou des solutions technologiques à valeur ajoutée

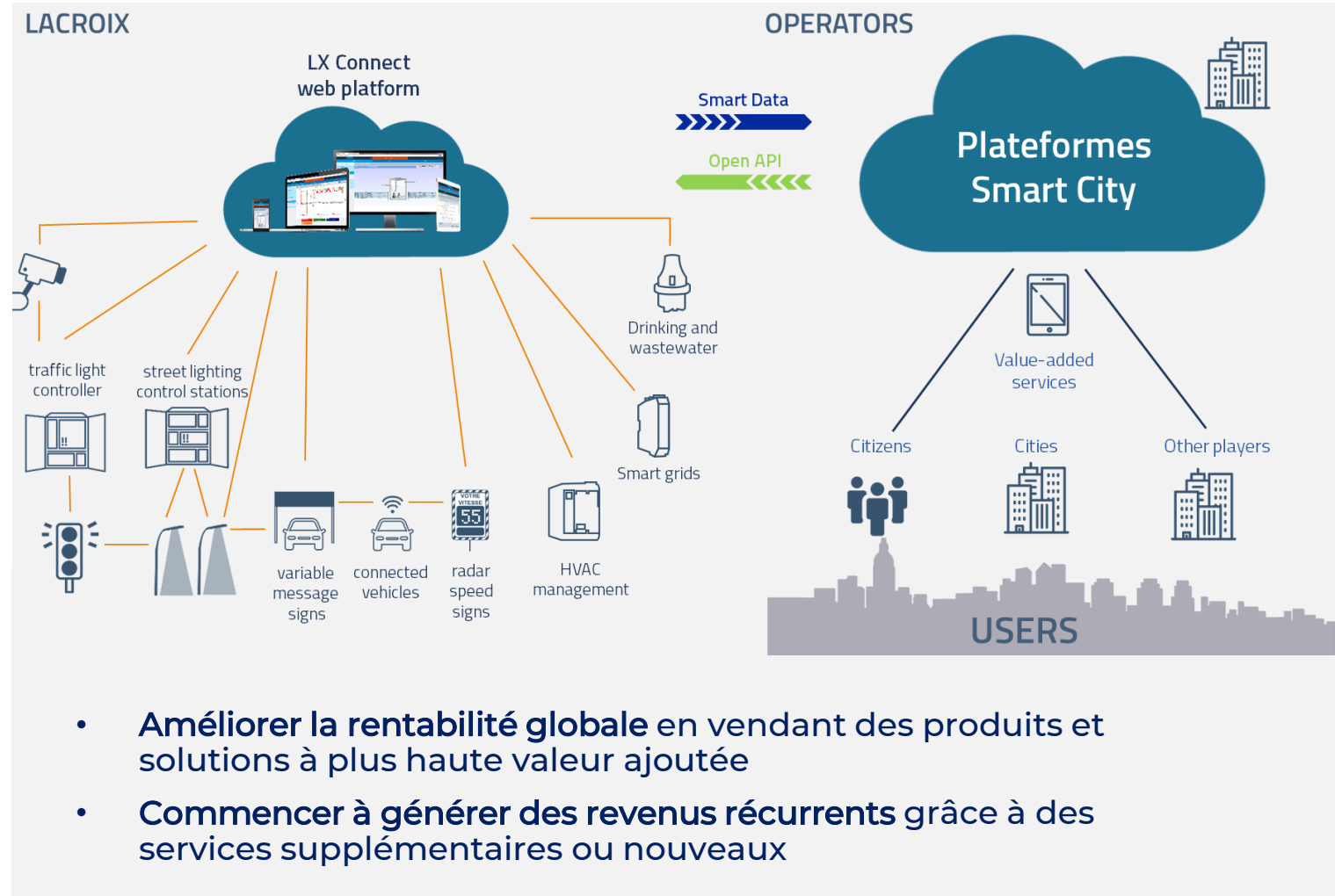
Élargir notre offre "smart"

La nouvelle phase de maturité de nos marchés conduit à une consolidation des acteurs et apporte de nombreuses opportunités d'acquisitions

Briques technologiques communes



Solutions End-to-end pour applications spécifiques



5 piliers pour soutenir une ambition forte

“ Devenir un leader global... dans les solutions IoT industrielles et équipements électroniques... pour des applications critiques ”



LEADERSHIP 2025

POINTS CLÉS

A vertical image on the right side of the slide. It shows a night view of a city skyline with many lit-up buildings. The sky is dark blue and filled with stars, with the Milky Way galaxy visible. Overlaid on the city are several white dotted lines that form a network or data path across the buildings.

CONNECTED
TECHNOLOGIES
FOR A **SMARTER**
WORLD

Ce qui rend LACROIX unique avec un profil idéal pour devenir leader



Une plus grande focalisation métiers sur nos marchés de niche que les acteurs mondiaux plus généralistes.



Un périmètre d'offres plus large que les acteurs positionnés dans un seul segment.

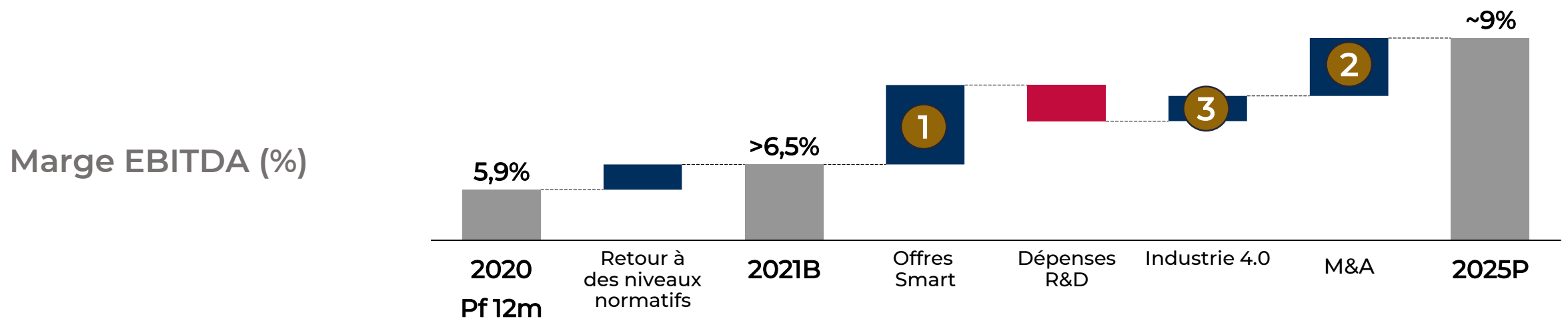
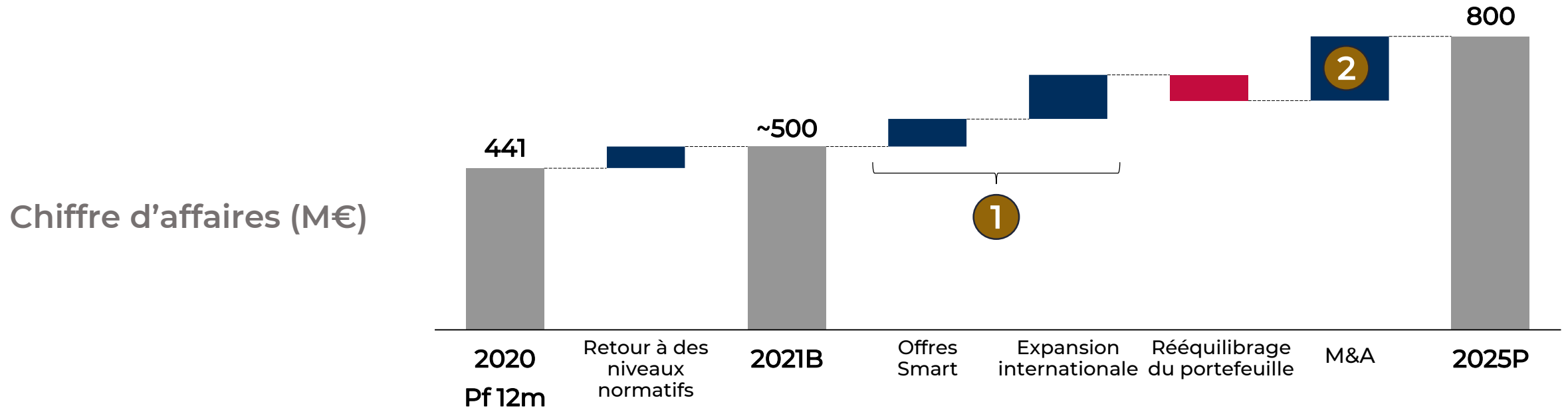


La bonne taille critique pour rester à la pointe de la technologie et être à l'avant-garde des investissements en matière d'industrie du futur.



Un profil attractif et rassurant pour nos clients ou partenaires stratégiques que l'on ne va pas concurrencer.

x Classement des leviers par ordre d'importance



800 M€

chiffre d'affaires

~9%

marge EBITDA

<0,8

ratio d'endettement

>70%

CA hors de France

>5%

part du CA investi en R&D

>75%

taux de satisfaction interne

~ 30%

profits nets distribués

Merci

