LACROIX

7 AVRIL 2021

Présentation du plan stratégique Leadership 2025

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

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

01

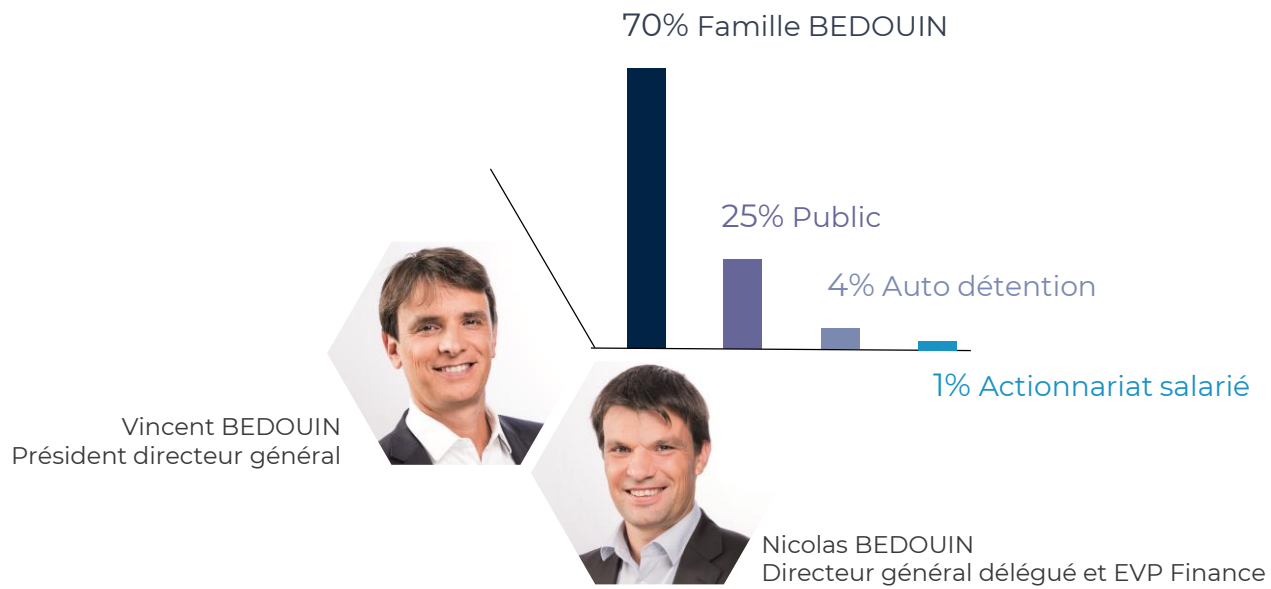
PRESENTATION

AU CŒUR DE L'UNIVERS DU GROUPE

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

Une entreprise familiale avec une vision à moyen terme

ACTIONNARIAT



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

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**

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

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

LACROIX TECH
LACROIX FAB

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

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

POSITIONNEMENT MARCHE

Pour les industries

Pour les gestionnaires d'infrastructures de la voirie

Pour les gestionnaires d'infrastructures « utilities »

EXPERTISE

- Systèmes connectés - IIoT
- Capteurs & déclencheurs intelligents
- Systèmes 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)

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

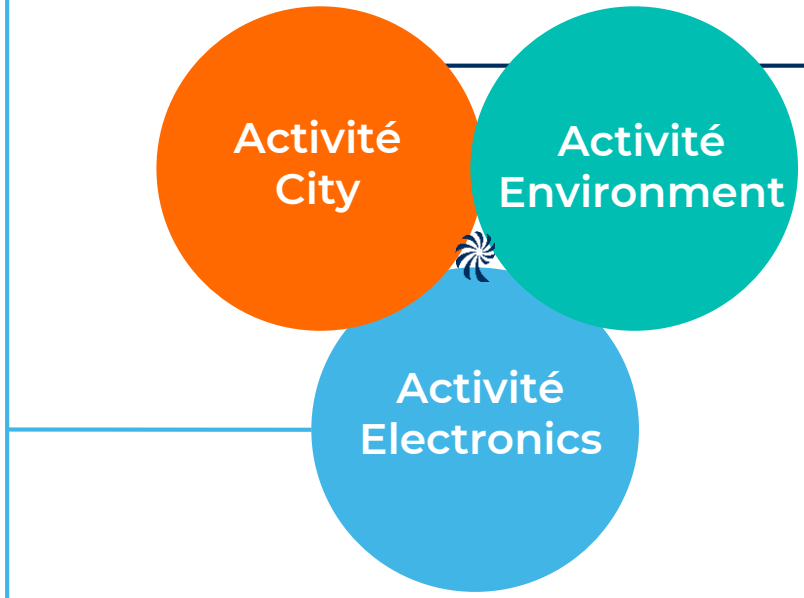
Un positionnement complémentaire sur des marchés dynamiques

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€)*

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

Le développement des synergies naturelles entre nos activités

TAILLE CRITIQUE ET SANTÉ FINANCIÈRE

BASE CONVERGENTE DE CLIENTS ET DE PARTENAIRES DE CLASSE MONDIALE

ROBUSTESSE DE NOS SOLUTIONS DE BOUT EN BOUT

PROFONDE EXPERTISE TECHNOLOGIQUE COMPLÉMENTAIRE

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

02

RETOUR SUR LE PLAN AMBITION 2020

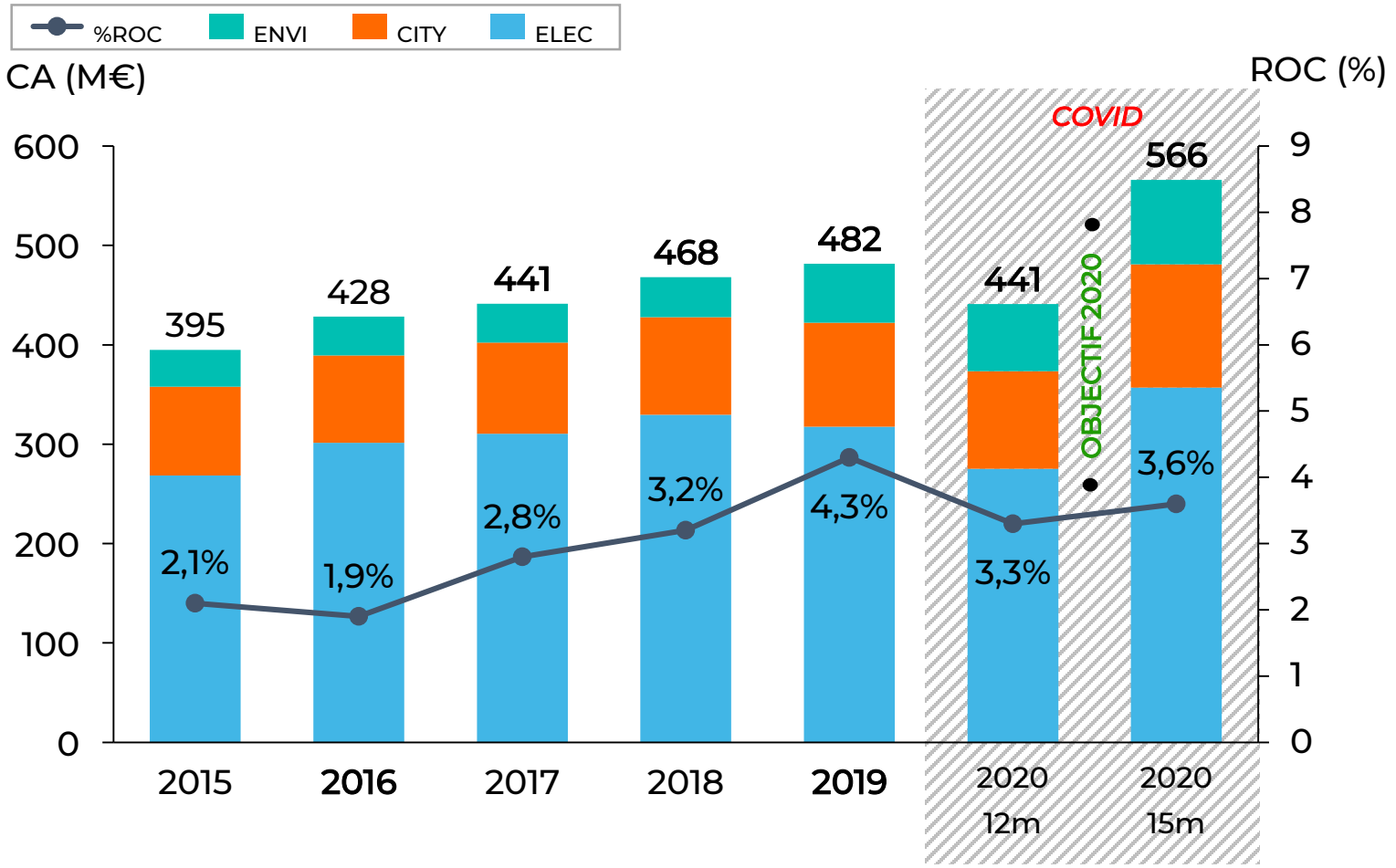
2016 – 2020

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

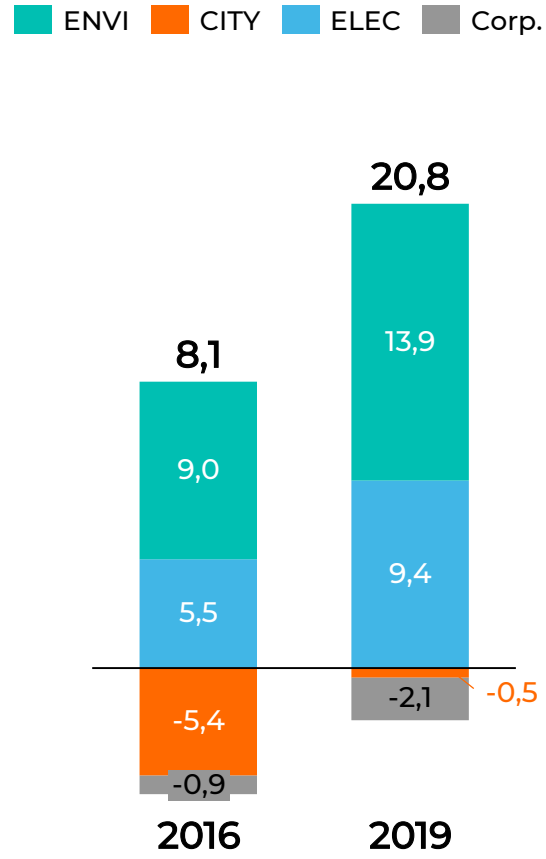
Une croissance rentable à l'objectif au cours des 5 dernières années, hors COVID

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

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

Soutenue par des acquisitions renforçant notre positionnement de leader technologique

Electronics City Environment

Activité R&D Activité industrielle

SOGEXI

Leader en solutions de connectivité pour l'éclairage public

17 M€ CA (2020)

DSTA

Leader en signalisation dynamique

6 M€ CA (2020)

Neavia

Leader dans les solutions V2X (Vehicle-to-X = Infrastructure routière ou automobile)

2 M€ CA (2020)

Smartnodes

Start-up focalisée sur l'éclairage public connecté

1 M€ CA (2020)

2015 2016 2017 2018 2019 2020

Firstronics

Acquisition de 12.5% du capital

EMS indépendant (Electronics Manufacturing Services) avec des sites de production aux USA et au Mexique

85 M$ CA (2020)

SAE-IT Systems

Leader en solutions de télégestion pour le smart grid

22 M€ CA (2020)

eSoftThings

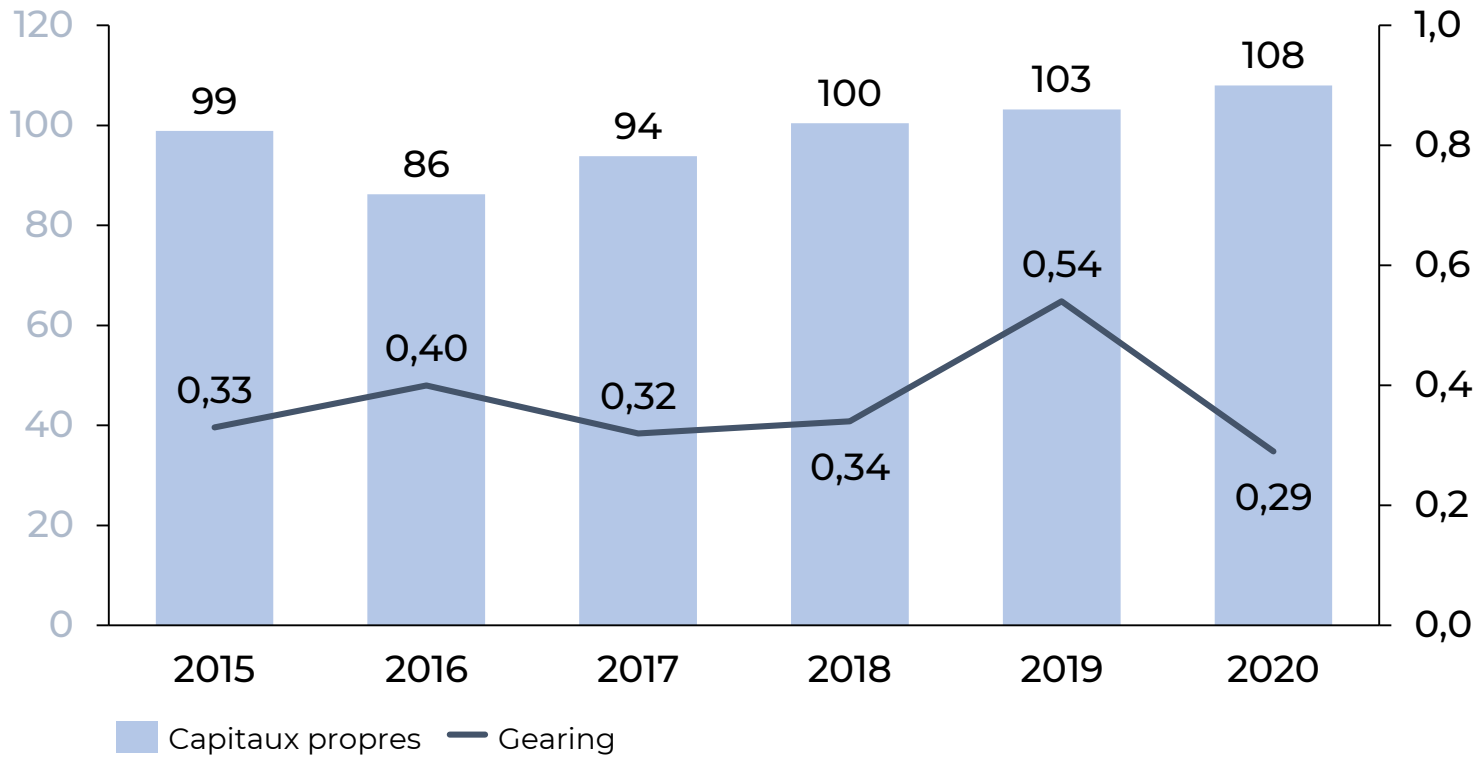
Leader en design logiciel, solutions IoT, Acoustique, Intelligence Artificielle et ADAS (Autonomous Driving Assistance Systems)

4 M€ CA (2020)

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

Tout en préservant les équilibres financiers

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

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

Et en faisant grandir notre capital humain

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

ENQUETE 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

Audencia BUSINESS SCHOOL

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

United Nations Global Compact
2017

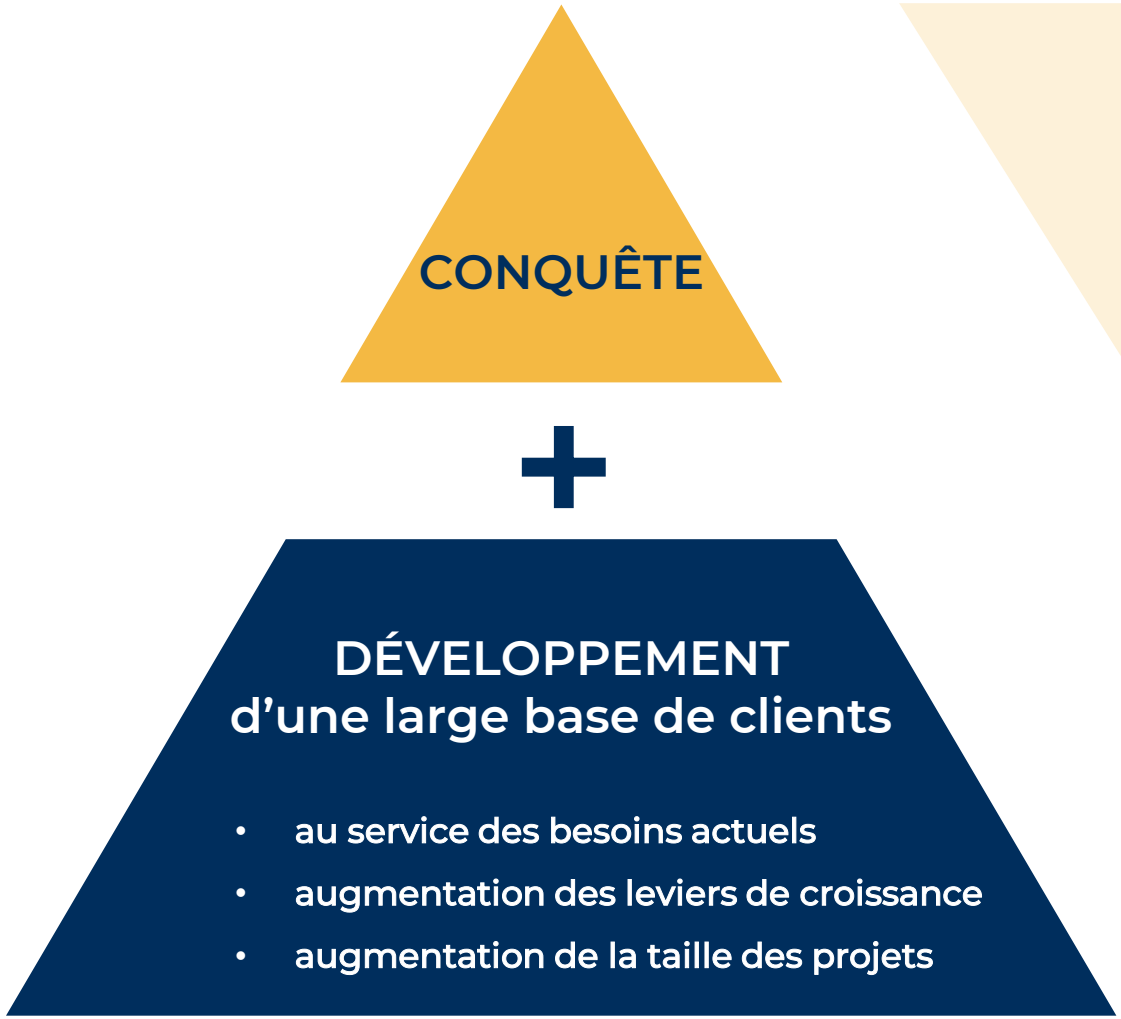
Gaïa RATING
Classement 2020
94* / 230

* 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.

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

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)



- 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 recherche de partenaires/fournisseurs clés

⇒ Le plus grand potentiel de développement à court et moyen terme

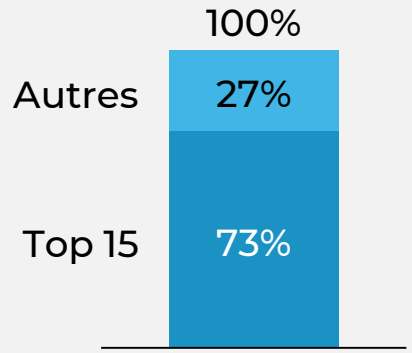
Ce document exclusif et confidentiel appartient à LACROIX, il ne peut être reproduit sans autorisation préalable.

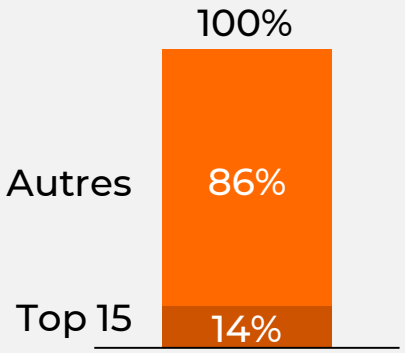
Un modèle résilient de croissance rentable dans le secteur de l'IoT et de l'électronique

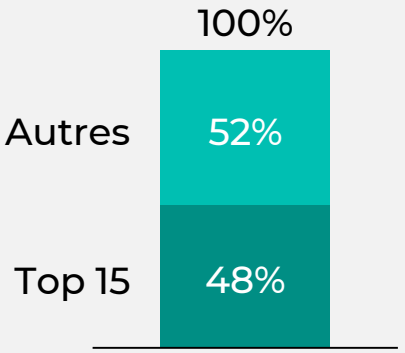
#1 STRATÉGIE COMMERCIALE COMBINANT RÉCURRENCE ET CONQUÊTE (2/2)

Electronics	City	Environment

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





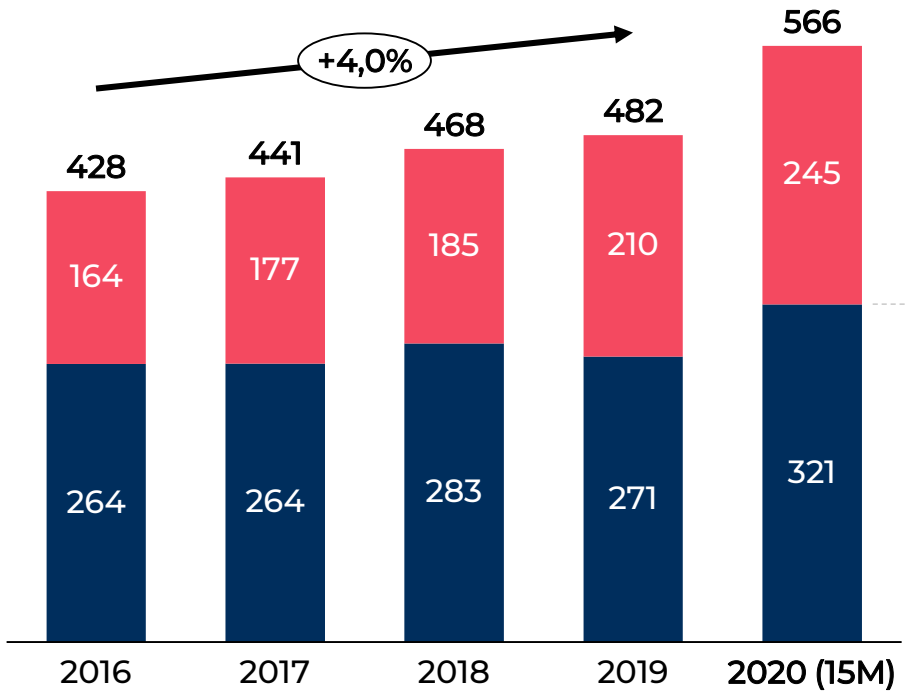


Ce document exclusif et confidentiel appartient à LACROIX, il ne peut être reproduit sans autorisation préalable.

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, %

9% Produits avec design LACROIX

1% Produits avec design client

Renforcement des équipes MARKETING ET R&D

En 2020	Evolution depuis 2016
36 chefs de produits	x 3
191 ETP en R&D	x 2,3

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

03

LEADERSHIP 2025

VISION & MARCHÉS

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

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

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

Notre mission est une ligne directrice forte

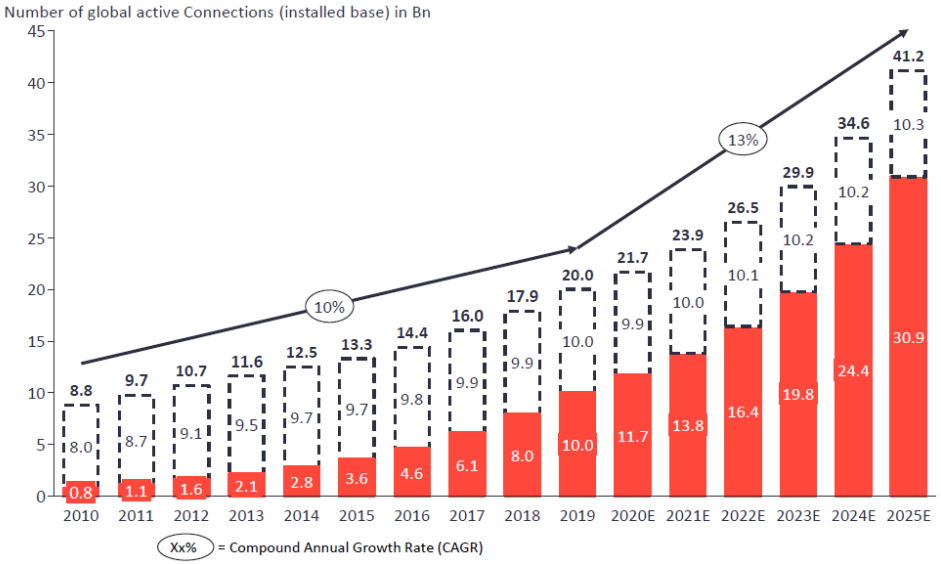
Permettre à nos clients de construire et de gérer des écosystèmes de vie plus intelligents, grâce à des technologies connectées utiles, robustes et sécurisées.

LACROIX

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

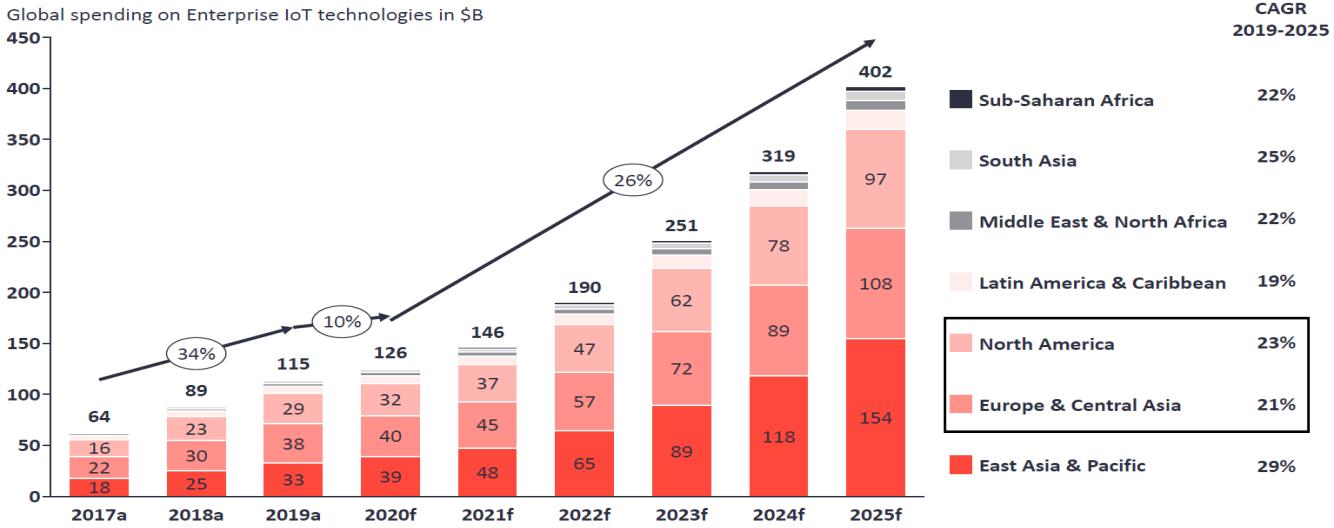
L'IoT industriel sera le principal moteur des applications « smart »

BOOM GLOBAL DU MARCHE DE L'IOT



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

IoT comprend tous les appareils grand public et B2B connectés.



Source: IoT Analytics Q4 2020

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

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 connectées

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

Des tendances technologiques et sociétales qui boostent nos marchés

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 strict, 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

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

LEADERSHIP 2025 pour Electronics

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

Segments à forte croissance

Défense

- Projets nationaux stratégiques
- Cyberdéfense

Aéronautique

- Performance des aéronefs
- Empreinte environnementale réduite

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

LEADERSHIP 2025 pour Electronics

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

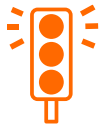
- **Part croissante du design LACROIX**, soit pour le développement de produits propres (IIoT), soit pour le compte de clients, les deux entraînant une hausse de la rentabilité
- **Compétitivité accrue** de nos sites de production grâce à **l'Industrie 4.0**

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

LEADERSHIP 2025 pour City et Environment

PRINCIPAUX LEVIERS DE CROISSANCE SUR NOS MARCHÉS CIBLES

Gestion du trafic



- **Détection d'usagers**

Éclairage public

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

V2X

- **Autoroutes connectées**
- Transports publics

Signalisation

Signalisation connectée

Segments à forte croissance

Eau

Croissance internationale grâce à notre nouvelle plateforme

Chauffage, Ventilation, Climatisation

HVAC development

Smart Grid

- Energies renouvelables
- Régulation

Segments à forte croissance

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

LEADERSHIP 2025 pour City et Environment

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**

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

04

LEADERSHIP 2025

5 PILIERS STRATÉGIQUES
POUR SOUTENIR NOTRE AMBITION

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

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

orange, amazon, ST, RENESAS, HUAWEI, 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)

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

2 - Accélérer notre leadership sur l'Industrie 4.0

LACROIX

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

Symbiose

1ère usine 4.0
électronique en France (fin 2021)

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

100%
de nos sites industriels avec une position de leader sur les sujets d'Industrie 4.0 d'ici 2025

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

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 local

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

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

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

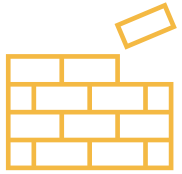
CRITÈRES D'INVESTISSEMENT

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

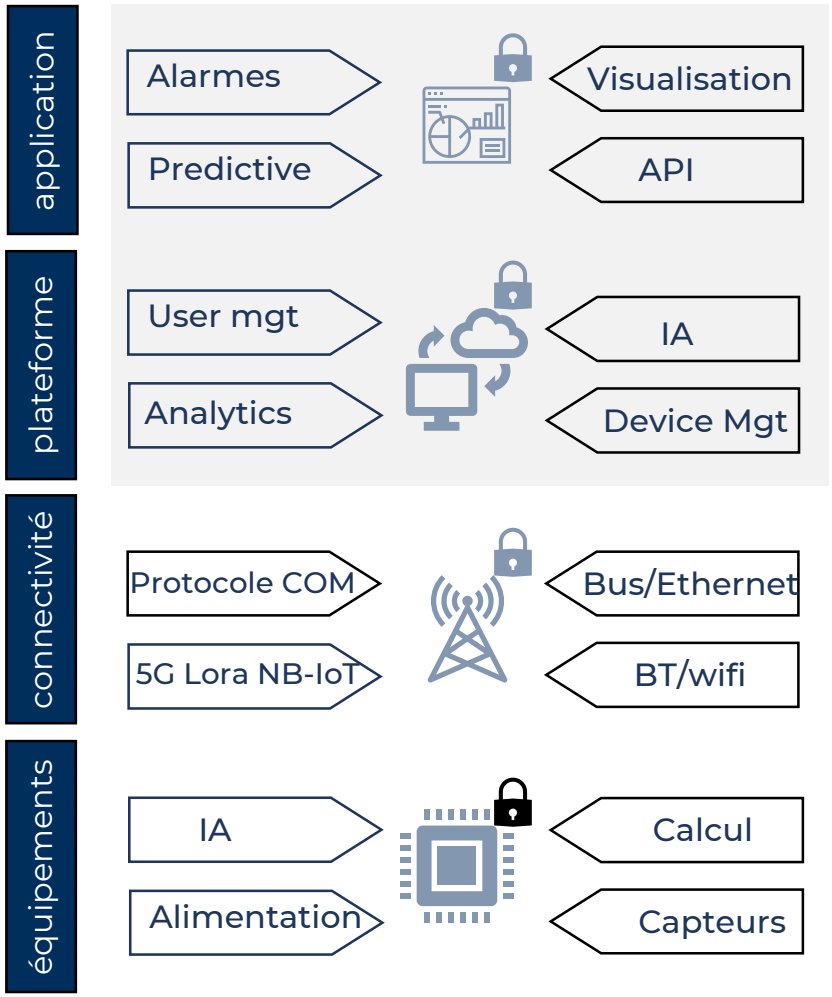
Élargir notre offre "smart"

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

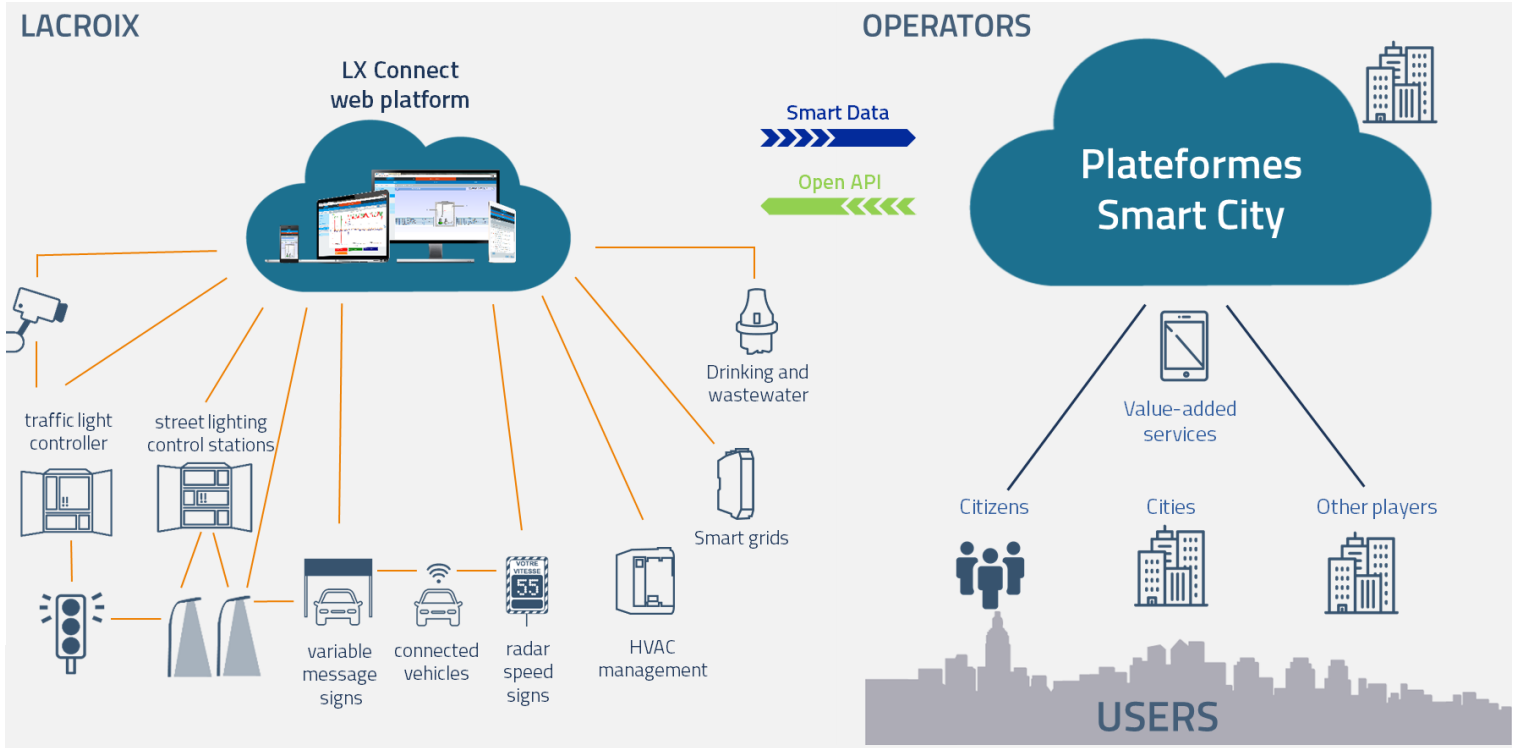
Ce document exclusif et confidentiel appartient à LACROIX, il ne peut être reproduit sans autorisation préalable.

5 - Amorcer la transition d'équipementier à fournisseur de solutions end-to-end

Briques technologiques communes



Solutions End-to-end pour applications spécifiques



- **Améliorer la rentabilité globale** en vendant des produits et solutions à plus haute valeur ajoutée
- **Commencer à générer des revenus récurrents** grâce à des services supplémentaires ou nouveaux

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

5 piliers pour soutenir une ambition forte

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

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

05

LACROIX

LEADERSHIP 2025

POINTS CLÉS

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

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.

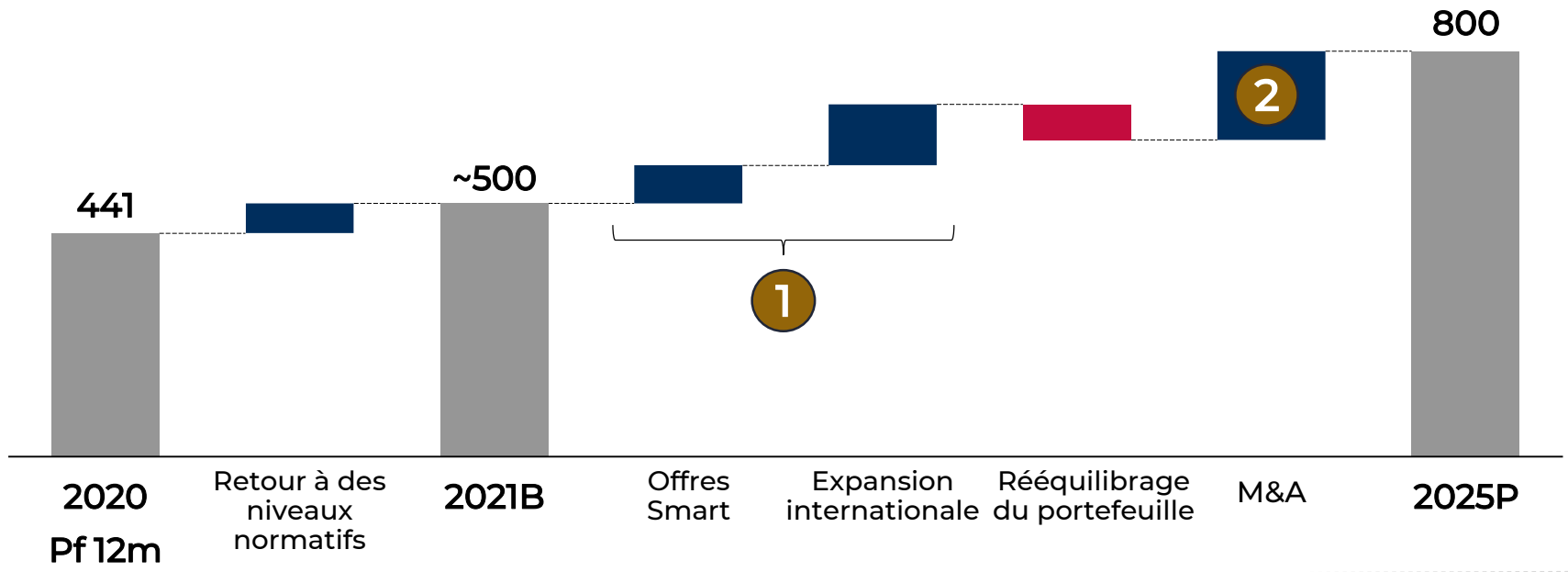
Un profil attractif et rassurant pour nos clients ou partenaires stratégiques que l'on ne va pas concurrencer.

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

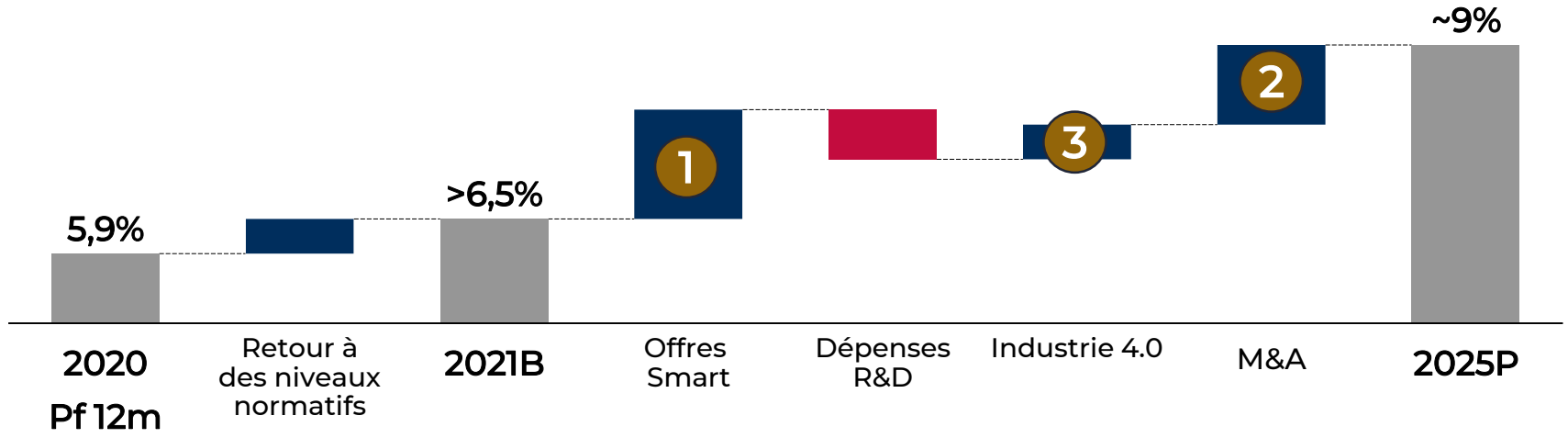
La trajectoire vers Leadership 2025

x Classement des leviers par ordre d'importance

Chiffre d'affaires (M€)



Marge EBITDA (%)



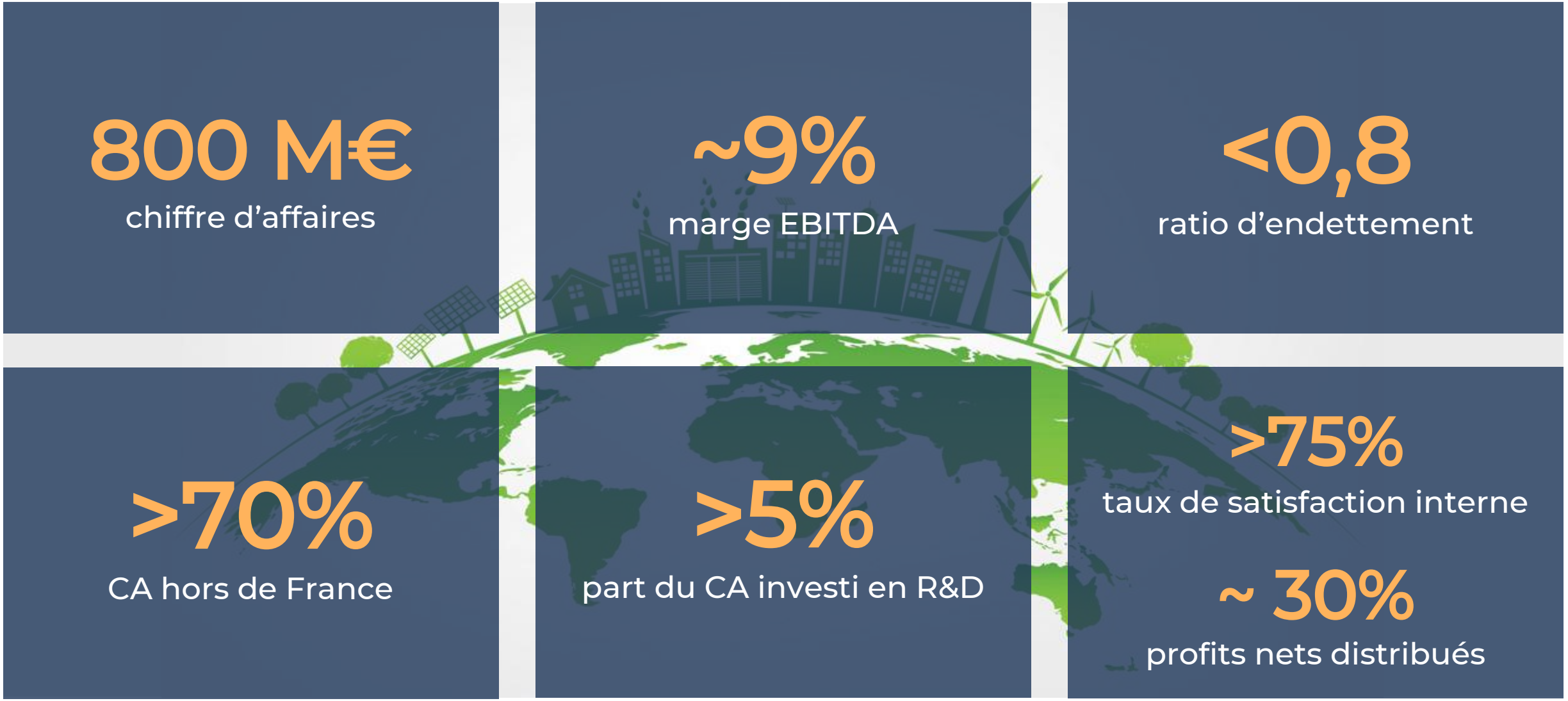
Ce document exclusif et confidentiel appartient à LACROIX, il ne peut être reproduit sans autorisation préalable.

LACROIX en 2025 – Chiffres clés

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

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

06

LACROIX

QUESTIONS / RÉPONSES

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