



1<sup>ER</sup> OCTOBRE 2024

# PRÉSENTATION INVESTISSEURS

Résultats  
semestriels 2024

CONNECTED  
TECHNOLOGIES  
FOR A **SMARTER**  
**WORLD**



# AGENDA



**Vincent BEDOUIN**  
Président Directeur Général



**Nicolas BEDOUIN**  
Directeur Général Délégué  
& Vice-Président Finance

- 01 Accélération de la transformation
- 02 Activité et résultats du S1 2024
- 03 Perspectives
- 04 Questions & réponses



# ACCÉLÉRATION DE LA TRANSFORMATION

CONNECTED  
TECHNOLOGIES  
FOR A **SMARTER**  
**WORLD**

## Une ETI **technologique** & **industrielle internationale**



**675M€**

CA 2023

**761M€\***



**~4 700**

Collaborateurs en 2023

**~5 100\***



Répartis dans

**12** pays

**13** pays\*



Groupe familial  
coté sur Euronext depuis

**1992**

### IMPLANTATIONS

EMEA ~ 75% CA

FRANCE

ALLEMAGNE

ESPAGNE

ITALIE

POLOGNE

TUNISIE

BELGIQUE

ARABIE SAOUDITE

AMERIQUE DU NORD ~ 25% CA

ETATS-UNIS

MEXIQUE

APAC

SINGAPOUR

CHINE

62%

Famille BEDOUIN

34%

Public

3%

Auto-détention

1%

Actionnariat salarié

1/3 employés · 2/3 en France

\* Ancien périmètre incluant City Mobilité & signalisation

Devenir un **leader global des solutions d'IoT industriel & des équipements électroniques** pour des applications critiques



## NOUS CONCEVONS & FABRIQUONS

Des **équipements électroniques** pour contribuer à la transition de l'**automobile**, de l'**industrie**, du **HBAS**, de l'**aéronautique** & de la **santé**

Activité Electronics



## NOUS FOURNISSONS

Des **solutions d'IoT industriel** au service d'enjeux environnementaux & sociétaux axés sur l'**eau** & l'**énergie**

Activité Environment



## Ancienne sectorisation

### Activité ELECTRONICS

AUTOMOBILE  
INDUSTRIEL  
HBAS  
AÉRONAUTIQUE/DÉFENSE  
MÉDICAL

### Activité ENVIRONMENT

GESTION DE L'EAU  
ÉNERGIE/HVAC  
SMART GRIDS

### Activité CITY

- SIGNALISATION : cédé le 30 avril 2024
- MOBILITÉ : projet de cession engagé
- ÉCLAIRAGE PUBLIC : rattaché à Envi

## Nouvelle sectorisation

### Activité ELECTRONICS

AUTOMOBILE  
INDUSTRIEL  
HBAS  
AÉRONAUTIQUE/DÉFENSE  
MÉDICAL

### Activité ENVIRONMENT

GESTION DE L'EAU  
ÉNERGIE/HVAC  
SMART GRIDS  
ÉCLAIRAGE PUBLIC

Notre offre clé en main d'équipements & de solutions pour optimiser & sécuriser les infrastructures de l'**eau** & de l'**énergie**



## Réseaux d'eau



## Chauffage, ventilation & climatisation (CVC)



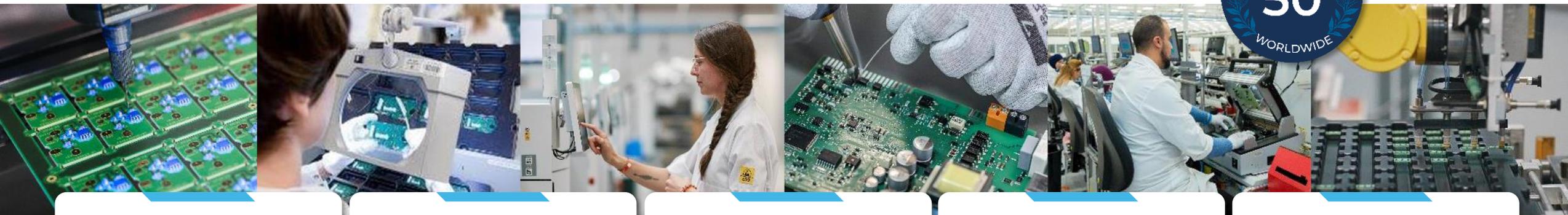
## Réseaux électriques



## Éclairage public



Notre **offre sur mesure** d'IloT & d'équipements électroniques de la conception à la fabrication



## Automobile



Motorisation & e-mobilité  
Systèmes d'éclairage  
Confort & info divertissement  
Assistance à la conduite

## Industriel



Commandes machines/robots  
Equipements tests & Mesures  
Réseaux électriques & recharge  
Véhicules off-road & industriels

## HBAS (Maisons & bâtiments connectés)



Automatisation & Connectivité  
HVAC & gestion de l'énergie  
Ouverture & contrôle d'accès  
Sûreté & Sécurité

## Aéronautique & défense



Cabine & Confort  
Instrumentation  
Systèmes de gestion en vol  
Communication & Radio

## Santé



Imagerie médicale  
Diagnostic professionnel  
Surveillance  
Hospitalisation à domicile

## Hors North America, LACROIX poursuit sa trajectoire LEADERSHIP2025

- Stratégie volontaire pour bâtir un nouvel ensemble simplifié, focalisé sur des activités créatrices de valeur : repositionnement sur les activités et clients les plus contributifs et vertueux
- Confirmation d'une dynamique remarquable sur Environment (sur chaque verticale) et sur les sites français et allemands d'Electronics (en avance par rapport au plan)
- Bonne résistance sur les sites « nearshore » d'ELEC EMEA dans un contexte contrasté
  - Résilience en %EBITDA : maîtrise de la structure de prix et de coûts
  - Accélération de la réduction des clients les moins contributifs
  - Crise marché CVC (pompes à chaleur)
  - Hausse des salaires notamment dans les régions near-shore (POL & TUN)

## ELEC North America : Situation impactant la guideline groupe et nécessitant une reprise en mains plus profonde qu'anticipée

Un résultat intégrant d'importantes charges non-récurrentes ou sans impact sur la trésorerie

Une structure financière maîtrisée



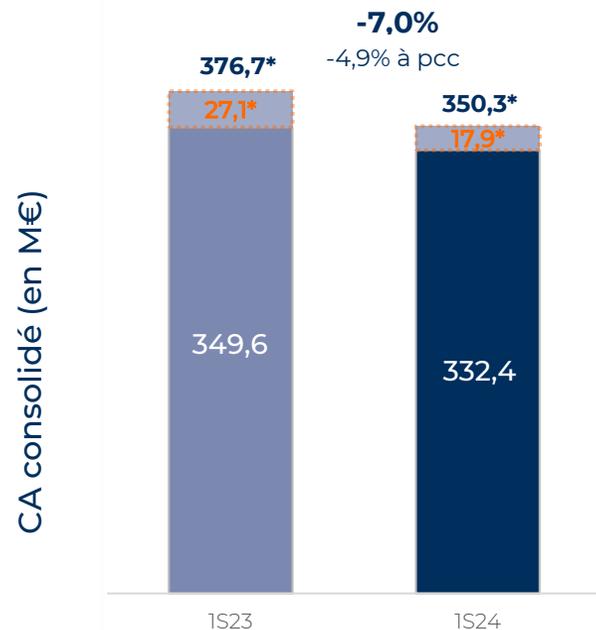
# ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DU S1 2024

UNE BONNE RESISTANCE DE L'ACTIVITÉ  
-  
DES RÉSULTATS IMPACTÉS PAR ELEC NA  
ET DES ÉLÉMENTS EXCEPTIONNELS



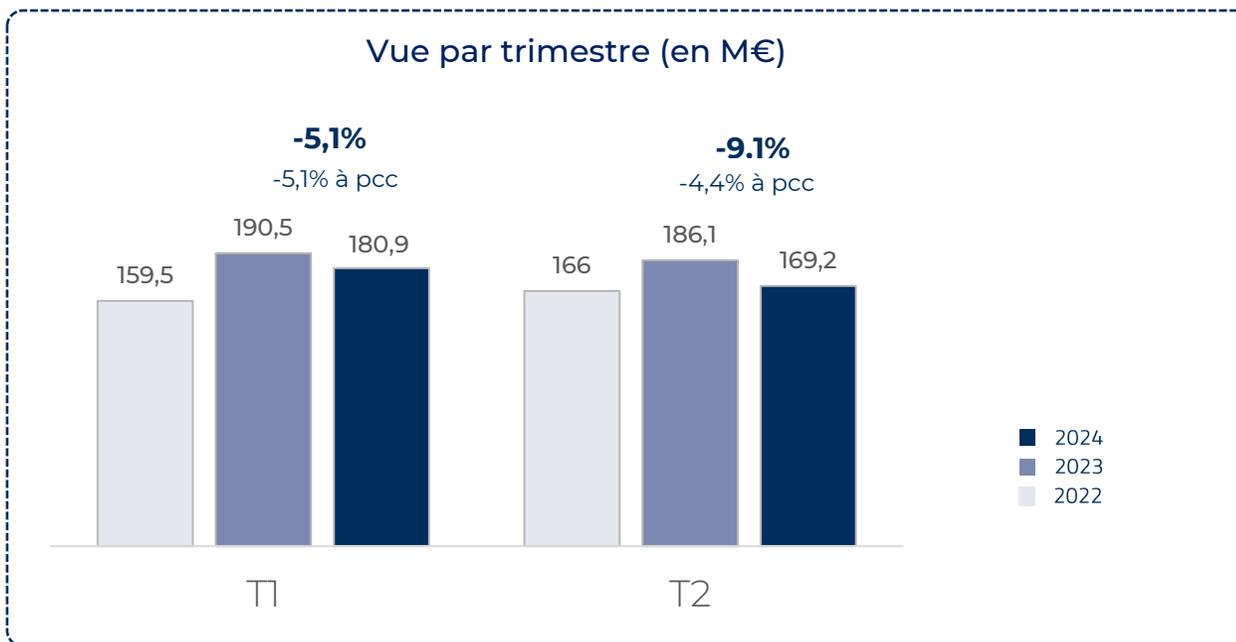
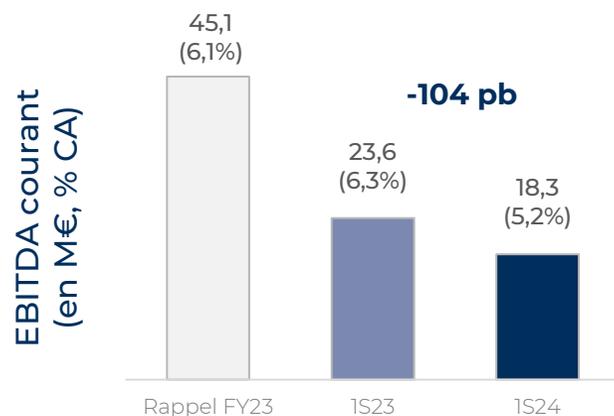
CONNECTED  
TECHNOLOGIES  
FOR A **SMARTER**  
**WORLD**

# RÉSISTANCE DE L'ACTIVITÉ (-4,9% à pcc) MALGRÉ UN FORT EFFET DE BASE



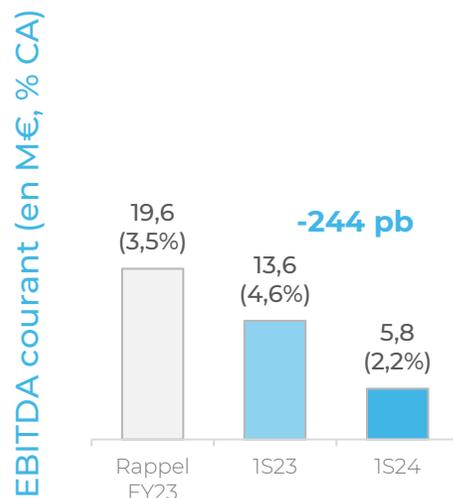
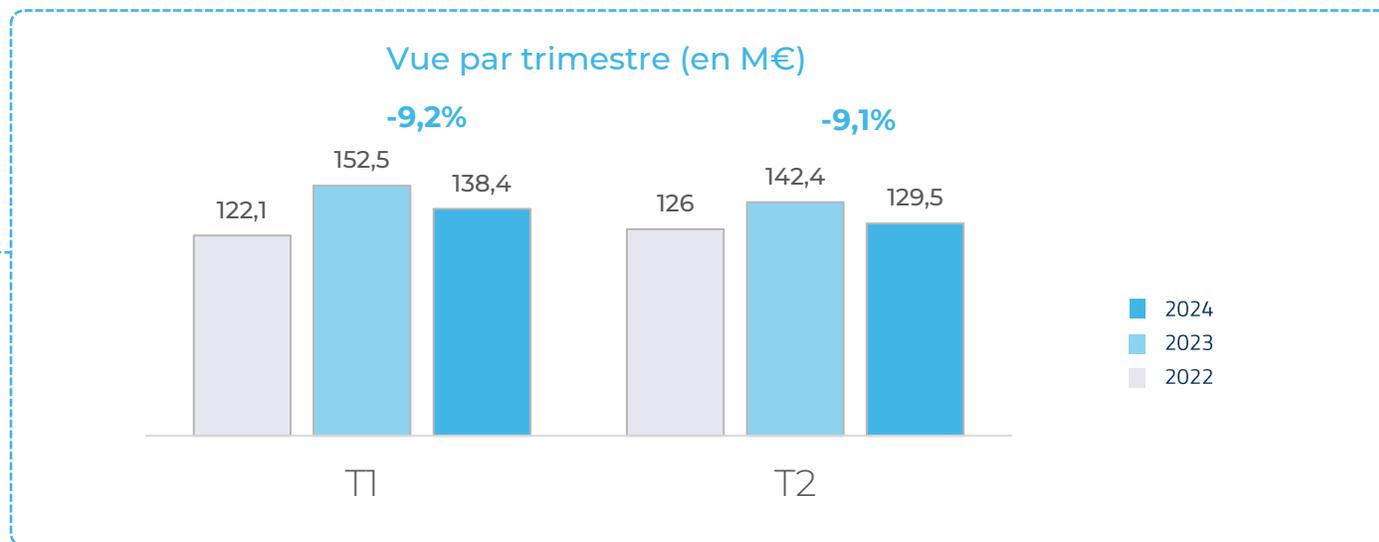
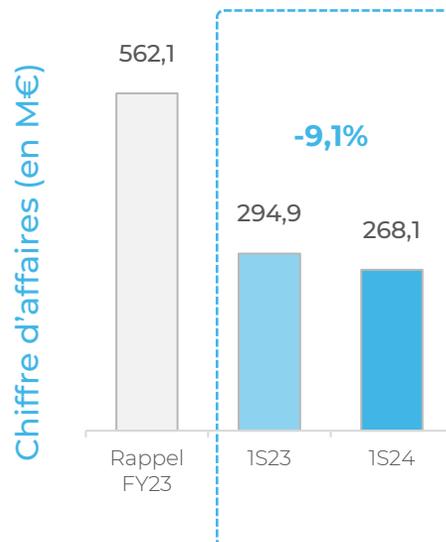
\*Le segment **Signalisation** est consolidé sur 6 mois au S1 2023 et 4 mois au S1 2024.

\*Le CA consolidé n'intègre pas City-Mobilité, traité comme activité abandonnée (CA : 12,1 M€ au S1 2024 Vs. 11,1 M€ au S1 2023)



- Un chiffre d'affaires de 350,3 M€ au S1 2024, en repli de 7,0% par rapport à un S1 2023 en forte croissance (+14,6%)
- Une baisse ramenée à 4,9% à périmètre constant, soit hors segment Signalisation déconsolidé au 30 avril 2024
- EBITDA courant à 18,3 M€ matérialisant une marge de 5,2%, qui aurait atteint 7,9% hors Electronics NA

UNE BAISSSE DE L'ACTIVITÉ ET DE LA RENTABILITÉ LARGEMENT CONCENTRÉE SUR ELECTRONICS NORTH AMERICA



- Une baisse d'activité (-9,1%) sur une base de comparaison exceptionnelle au S1 2023 (rattrapage post-pénurie de composants) ; par rapport au S1 2022, un chiffre d'affaires en hausse de 8,2%
- Dynamisme des segments Industrie et Avionics, retrait du chiffre d'affaires sur les segments Automotive et HBAS
- La baisse de l'EBITDA courant, qui ressort à 5,8 M€ contre 13,6 M€, est très largement concentrée sur LACROIX Electronics NA

## Étape 1 (S2 2023)

- ✓ **Situation de crise**
  - ✓ Inflation des salaires
  - ✓ Effet peso
  - ✓ Multiples problèmes qualités
  - ✓ Ecart d'inventaires (curatif)
- ✓ **Changement du management historique**
  - ✓ Directeur Amérique du Nord
  - ✓ Directeur commercial Amérique du Nord
  - ✓ Directeur des Opérations Amérique du Nord
- ✓ **Lancement du diagnostic approfondi**
  - ✓ Financier
  - ✓ Commercial
  - ✓ Industriel (manufacturing et supply chain)
  - ✓ Organisationnel

## Étape 2 (S1 2024)

- ✓ **Commercial**
  - ✓ **Hausses tarifaires** pour effacer une partie de l'effet peso et inflation
  - ✓ **Poursuite de la transformation** du pipe commercial et analyse de rentabilité par programme
- ✓ **Organisationnel**
  - ✓ Montée en puissance de la **seconde usine** à Ciudad Juarez et **réflexion globale d'implantation**
  - ✓ **Intégration complète de l'entité** pour sécuriser les process et développer les synergies
- ✓ **Renforcement du management local et nouveau DG expérimenté**
- ✓ **Amélioration des outils de contrôle et de reporting industriel**

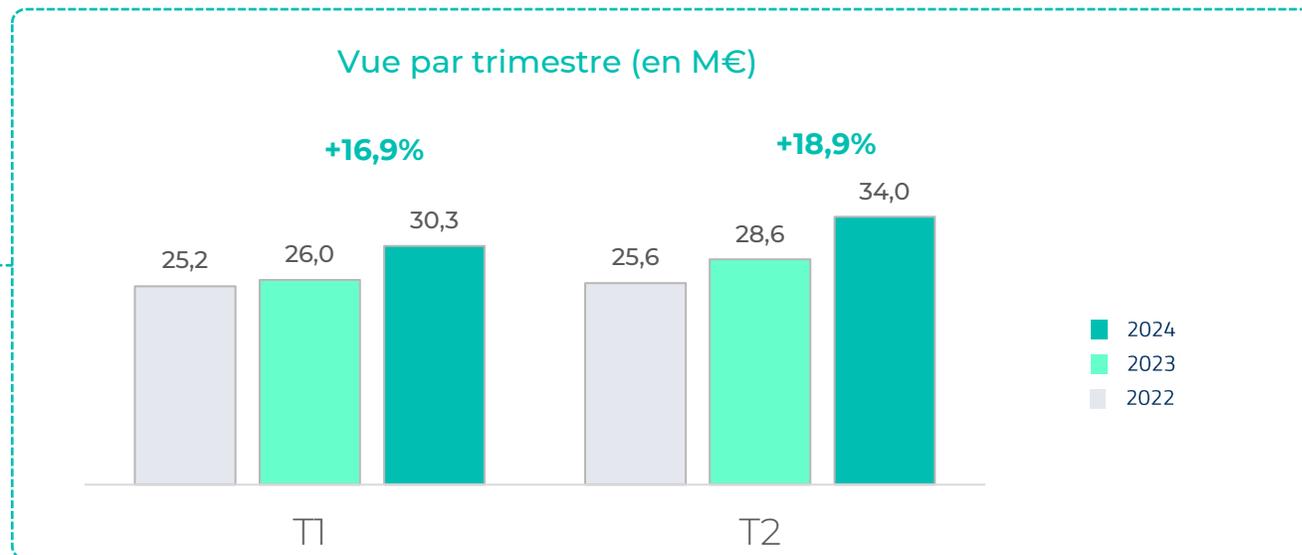
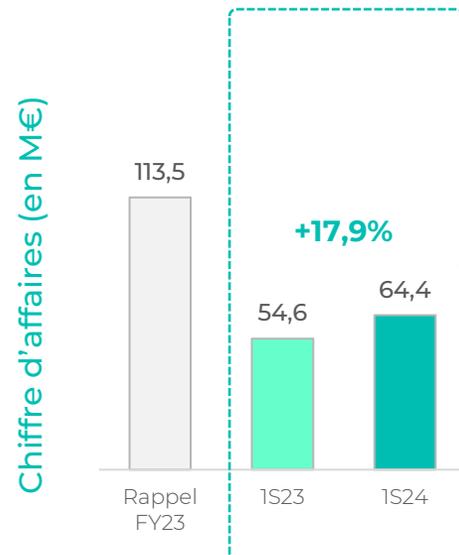
## Étape 3 (S2 2024 – 2025)

- ✓ **Industriel**
  - ✓ **Remise en place de tous les basiques opérationnels:**
    - ✓ Planification (S&OP, MPS, PDP...)
    - ✓ Industrialisation
    - ✓ Qualité
    - ✓ Productivité (lean, 5S, footprint...)
    - ✓ Gestion stocks : inventaires tournants renforcés et total bi annuel
  - ✓ **Sécurisation des clients existants** (renforcement équipes : expertise et contrôle de la qualité)
- ✓ **Commercial**
  - ✓ **Réorganisation de la fonction commerciale** (distinction Account management et Business Development) **et objectif de relance de la croissance**

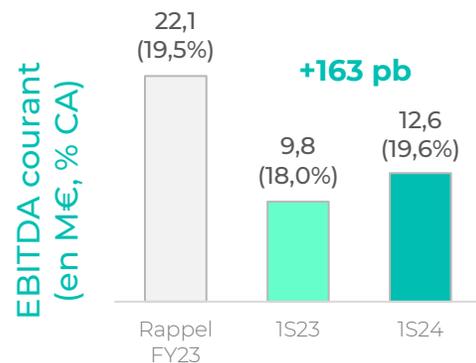
REPRISE EN MAIN PLUS LOURDE QU'ANTICIPÉE

OBJECTIF : RETOUR À L'EBITDA  
NORMATIF TARGET EN 2026

UNE DYNAMIQUE EXCELLENTE TANT SUR L'ACTIVITÉ QUE LA RENTABILITÉ



Le segment **Éclairage Public** est désormais intégré dans l'activité Environnement, retraitée en conséquence sur les S1 2023 et 2024.



- Forte progression (+17,9% au S1) de l'activité Environnement, qui intègre désormais le segment Éclairage Public
- Une dynamique tirée par des tendances structurelles sur l'ensemble des segments (Eau, Énergie, Smart grids, EP)
- Progression de la rentabilité sur la base d'un niveau élevé, avec une marge d'EBITDA courant qui atteint 19,6%

En M€	S1 2024	S1 2023	Variation
Chiffre d'affaires	350,3	376,6	-7,0%
EBITDA courant	18,3	23,6	-22,4%
En % du chiffre d'affaires	5,2%	6,3%	-104 pb
Résultat opérationnel courant	8,2	12,2	-33,4%
En % du chiffre d'affaires	2,3%	3,2%	-92 pb
Résultat opérationnel	4,5	11,5	-61,4%
Résultat financier	(5,5)	(3,6)	
Impôts et taxes	(1,8)	0,2	
Résultat net des activités poursuivies	(2,9)	8,1	
Résultat net des activités abandonnées	(14,0)	(3,6)	
Résultat net consolidé	(16,9)	4,6	
Résultat net part du Groupe	(13,3)	5,6	

- **Résultat opérationnel de 4,5 M€** impacté par des charges non récurrentes significatives :
  - Moins-value sur la cession définitive de la BU Signalisation (3,0 M€)
  - Ajustement organisation
- **Hausse du coût de l'endettement** liée aux taux d'intérêt
- Variation de la charge d'impôts principalement liée à l'activation d'impôts différés en 2023
- Le résultat net de l'activité Mobilité est traitée en résultat des activités abandonnées. Il intègre une **dépréciation de 10,0 M€ sur le segment City – Mobilité** (provisions pour risques et dépréciations d'actifs non-courants)

En M€	S1 2024 Non GAAP	S1 2023 Non GAAP	S1 2024	S1 2023
Chiffre d'affaires	350,3	376,6	350,3	376,6
EBITDA courant En % du chiffre d'affaires	19,3 5,5%	25,8 6,8%	18,3 5,2%	23,6 6,3%
Résultat opérationnel courant En % du chiffre d'affaires	9,1 2,6%	14,4 3,8%	8,2 2,3%	12,2 3,2%
Résultat opérationnel	8,4	13,7	4,5	11,5
Résultat financier	(5,5)	(3,6)	(5,5)	(3,6)
Impôts et taxes	(2,2)	(0,3)	(1,8)	0,2
Résultat net des activités poursuivies	0,7	9,8	(2,9)	8,1
Résultat net des activités abandonnées			(14,0)	(3,6)
Résultat net consolidé	0,7	9,8	(16,9)	4,6
Résultat net part du Groupe	4,3	10,6	(13,3)	5,6

## Eléments retraités pour une lecture plus normative de la performance

**ROC** : Retraitements des paiements en actions et de l'amortissement des incorporels

**RO** : Retraitement des impacts de la Cession de la BU Signalisation

**Impôts et taxes** : retraitement de l'impact des retraitements ci-dessus

Neutralisation du résultat des activités en cours de cession

**Un Résultat net consolidé en diminution sur la période mais à l'équilibre**

**Un Résultat net part du Groupe positif**

En M€	30 juin 2024	31 décembre 2023
Immobilisations nettes et autres actifs non courants	231,1	232,3
Actifs courants (hors trésorerie)	290,7	303,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	29,9	42,5
Actifs des activités en cours de Cession	24,4	29,2
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>576,1</b>	<b>607,1</b>
Capitaux propres	171,0	190,1
Dettes financières à long et moyen terme	85,2	95,6
Autres passifs non courants	41,9	44,9
Autres passifs courants	258,1	250,3
Passifs des activités en cours de cession	19,9	26,3
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>576,1</b>	<b>607,1</b>

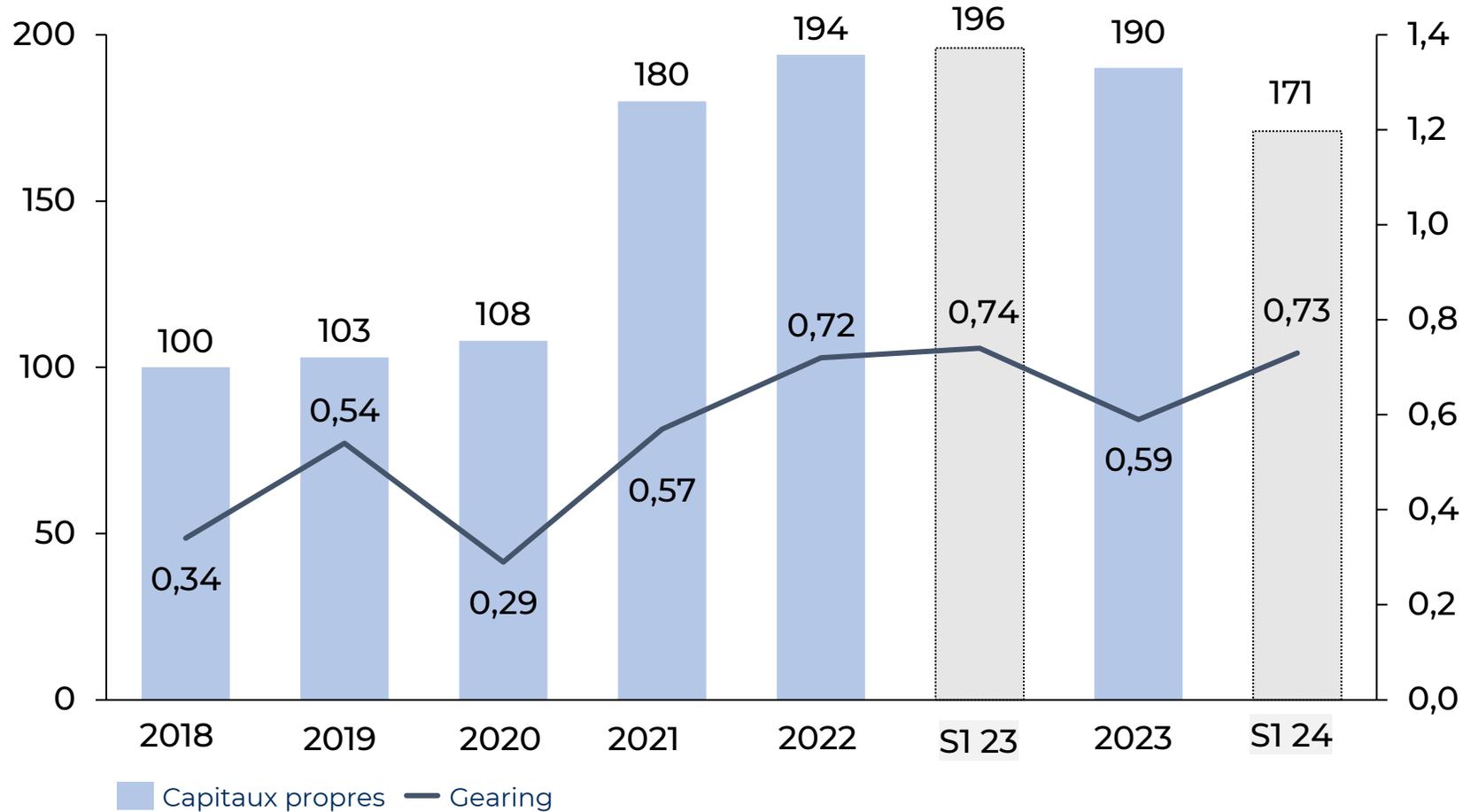
- Diminution des actifs courants en lien avec le traitement de City-Mobilité
- Traitement de City-Mobilité comme actifs et passifs en cours de cession (N.B : en 2023 les actifs et passifs en cours de cession concernent la BU Signalisation)
- **Une trésorerie positive à +29,9 M€**
- **Baisse des capitaux propres** en lien avec le résultat net, impacté par des éléments non récurrents

En M€	S1 2024	S1 2023
Résultat net consolidé	(16,9)	4,6
Marge brute d'autofinancement	10,3	16,1
Variation de BFR	(1,7)	(6,2)
Flux nets des activités abandonnées	(2,1)	(2,3)
<b>Flux nets liés à l'activité</b>	<b>6,5</b>	<b>7,6</b>
Flux nets liés à l'investissement	(5,6)	(7,4)
<b>FREE CASH FLOW</b>	<b>+0,9</b>	<b>+0,2</b>
Flux nets liés au financement	(14,1)	(2,1)
Variation de trésorerie	(13,9)	(1,5)
Trésorerie de clôture	<b>(6,4)</b>	<b>(27,2)</b>

- Marge brute d'autofinancement à 10,3 M€
- Flux nets liés à l'activité de 6,5 M€ (dont -2,1 M€ lié aux activités abandonnées)
- Une croissance limitée du BFR malgré la saisonnalité
- Un **niveau d'investissements maîtrisé**, à 5,6 M€ au S1 2024 qui bénéficie de l'impact de la cession de la BU Signalisation
- **Un Free Cash-Flow qui reste positif** à hauteur de +0,9 M€

Capitaux propres, €M

Gearing ratio



- Des capitaux propres impactés par le résultat net et la distribution de dividendes
- Hausse contenue de la dette nette, de 112,9 M€ à 124,8 M€
- **Un ratio de gearing à 73%**, contre 74% au 30 juin 2023



# PERSPECTIVES

**MAINTIEN DU CAP STRATÉGIQUE  
MALGRÉ DES PERSPECTIVES  
CONTRASTÉES**



CONNECTED  
TECHNOLOGIES  
FOR A **SMARTER**  
**WORLD**

A smaller inset image within the main cityscape, showing a futuristic city with glowing lines and structures, possibly representing smart infrastructure or data flow.



## Leadership Technologique

Renforcement de nos capacités d'innovation et R&D  
Développement de partenariats stratégiques

Déploiement de nos plateformes technologiques dans ENVIRONMENT

--  
Lancement via ELEC de nos offres IoT custom sur la base de nos plateformes

--  
Développement d'un réseau de partenaires technologiques

## Positions géographiques stratégiques

Développer nos 3 activités en FR/DE/US et intensifier notre footprint industriel

Position transatlantique sur ELECTRONICS équilibrant notre exposition et bénéfique pour nos clients internationaux

--  
~20% CAGR 21-24 des ventes à l'international pour ENVIRONMENT

## M&A

Renforcer la présence de nos activités à l'international

Acquisition stratégique aux États-Unis

--  
Carve-out de Signalisation finalisé

--  
Carve-out City Mobility en cours

--  
Prochain M&A ENVI décalé

## Industry 4.0

Digitalisation, efficacité industrielle et expérience client

Rationalisation et accélération de notre déploiement industriel sur nos différents sites

--  
Lancement 2<sup>ème</sup> site à Juarez pour structurer le redressement

## Transition vers des solutions end-to-end

Démarrer une transition vers des produits et solutions à plus forte valeur ajoutée

Structuration progressive des ventes d'applications logicielles IoT

--  
Lancement de nouvelles offres

--  
Revenus liés aux services logiciels x3 vs 2021

**CROISSANCE A IMPACT :**

**ECOCONCEPTION :**

**OPERATIONS DURABLES :**

**GREAT PLACE TO WORK :**

73% des nouvelles affaires ELEC gagnées en 2024 sont des produits à impact positif ou utile, 100% for ENVI

Déploiement des formations internes et déploiement complet pour toutes nos BUs

Trajectoire carbone et politique achats responsables déployés d'ici fin 2024 comme prévu

Déjà 5 sites labellisés sur 12

## PERSPECTIVES CONTRASTEES SUR S2

Sur la seconde moitié de l'exercice en cours, LACROIX anticipe la **poursuite de tendances contrastées**

- ✓ **ENVIRONNEMENT** : dynamique toujours positive tirée par l'eau et les smart grids - léger ralentissement attendu après l'excellente performance du 1er semestre
- ✓ **ELECTRONICS** : effet de base plus favorable au second semestre - visibilité toujours limitée sur Automotive et HBAS en EMEA, restructuration en cours sur NA (effets positifs qu'à partir de 2025)



### OBJECTIFS ANNUELS ACTUALISÉS (NOUVEAU PÉRIMÈTRE)

Chiffre  
d'affaires

**640M€**

Hors City-Mobilité  
&  
Incl. uniquement 4  
mois segment  
Signalisation

Marge  
EBITDA c.

**4.0-4.5%**





# PROCHAIN RENDEZ-VOUS

CONNECTED  
TECHNOLOGIES  
FOR A **SMARTER**  
**WORLD**



- 7 novembre 2024 : Chiffre d'affaires T3 2024
- 10 février 2025 : Chiffre d'affaires T4 2024
- 31 mars 2025 : Résultats annuels 2024  
Nouvelle feuille de route 2025-27



# QUESTIONS / RÉPONSES

This document is proprietary and confidential to LACROIX, it may not be reproduced without prior authorization.



CONNECTED  
TECHNOLOGIES  
FOR A **SMARTER**  
**WORLD**