



1 AVRIL, 2025

# PRÉSENTATION INVESTISSEURS

## Résultats 2024

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



# Agenda

## 01 PRÉSENTATION



**Vincent BEDOUIN**  
Président Directeur Général

## 02 RÉSULTATS 2024

## 03 OBJECTIFS 2025



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

## 04 PROCHAINS RENDEZ-VOUS

## 05 QUESTIONS ET RÉPONSES

# 01



# PRÉSENTATION

AU COEUR DE L'UNIVERS LACROIX

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



NOTRE VISION

CHEZ LACROIX, NOUS PENSONS QUE  
LA **TECHNOLOGIE** DOIT CONTRIBUER À FAVORISER  
DES **ENVIRONNEMENTS SIMPLES, DURABLES & PLUS SÛRS**



# Une ETI technologique & industrielle internationale



**636M€**

Chiffre d'affaires 2024



**4 700**

Collaborateurs



Répartis dans

**12 pays**

Groupe familial côté sur Euronext depuis 1992



**62%**

du capital détenu par la famille BEDOUIN



## IMPLANTATIONS

### EMEA ~ 78% CA

- FRANCE
- ALLEMAGNE
- ESPAGNE
- ITALIE
- POLOGNE
- TUNISIE
- BELGIQUE
- ARABIE SAOUDITE

### AMERIQUE DU NORD ~ 22% CA

- ETATS-UNIS
- MEXIQUE

### APAC

- SINGAPOUR
- CHINE

**Contribuer** au développement **d'écosystèmes de vie plus durables** grâce à des **technologies connectées utiles, robustes & sécurisées**

## Activité Electronics

Concevoir et fabriquer des équipements électroniques & de solutions d'IoT industriel

**494M€**

### POUR LES LEADERS TECHNOLOGIQUES & INDUSTRIELS

CAC40 – NEXT40  
ETI & équivalents internationaux



Automobile



Industrie



**HBAS**  
(Maisons & bâtiments connectés)



Aéronautique & défense



Santé

## Activité Environment

Fournir des équipements électroniques & des solutions d'IoT industriel pour optimiser & sécuriser les infrastructures d'eau & d'énergie

**123M€**

### POUR LES EXPLOITANTS DES INFRASTRUCTURES D'EAU & D'ÉNERGIE

Exploitants – Intégrateurs & installateurs - Bureaux d'études – Industriels  
Collectivités locales - Syndicats intercommunaux – Bailleurs sociaux



Réseaux d'eau



**HVAC**  
(Chauffage, Ventilation, Climatisation)



**Smart grids**  
(Réseaux électriques)



Eclairage public

# Nos 4 engagements pour une électronique utile & durable



	Indicateurs d'impact	2024	Objectifs
 <b>DÉVELOPPER NOS ACTIVITÉS À IMPACT POSITIF</b>	Part de produits à impact dans le CA	<b>67%</b>	<b>80%</b> en 2030
 <b>CONCEVOIR DES SOLUTIONS ECO-EFFICIENTES</b>	Part de nouveaux produits LACROIX écoconçus	<b>71%</b>	<b>100%</b> en 2025
 <b>CONDUIRE NOS OPÉRATIONS DE MANIÈRE DURABLE</b>	Emissions de GES scopes 1&2 (CO <sub>2</sub> e)	<b>11,1 KtCO<sub>2</sub>e</b>	<b>-55%</b> en 2033 vs 2023
	Emissions de GES scope 3 (CO <sub>2</sub> e/VA)	<b>2,76 MtCO<sub>2</sub>e</b>	<b>-61%</b> en 2033 vs 2023
	Déchets générés par K€ de CA	<b>2,8 kg</b>	<b>2 kg</b> en 2030
	Part de volume d'achat couvert par une évaluation RSE	<b>En cours</b>	<b>75%</b> en 2025
 <b>S'ENGAGER POUR NOS ÉQUIPES &amp; NOS TERRITOIRES</b>	Sites LACROIX labellisés Great Place to Work	<b>53%</b> (8 sites sur 16)	<b>100%</b> en 2030
	Femmes parmi les managers	<b>35%</b>	<b>40%</b> en 2030



## RÉSULTATS 2024 CONTRASTÉS

CHIFFRE D’AFFAIRES ET EBITDA EN LIGNE AVEC LES  
DERNIERS OBJECTIFS

-

FREE CASH FLOW LARGEMENT POSITIF

-

RÉSULTAT NET FORTEMENT IMPACTÉ PAR DES ÉLÉMENTS  
NON-CASH ET NON RÉCURRENTS



# Un exercice contrasté marqué par les pertes en Amérique du Nord malgré d'excellents résultats pour ENVIRONMENT

## ELEC :

- Difficultés persistantes en Amérique du Nord
- Une faible dynamique pour les marchés Européens de l'automobile et du HBAS
- Des salaires near-shore toujours en augmentation



## GROUPE :

- Simplification du Groupe en 2 activités: **ENVIRONMENT & ELECTRONICS**
- Excellent contrôle du FCF et atteinte de l'objectif EBITDA%

## ELEC :

- Poursuite de l'optimisation du portefeuille clients
- Ajustement des coûts et résilience en EMEA
- Fortes actions sur la gestion du cash portant leurs fruits

## ENVI :

- **Excellente dynamique** sur les segments Eau, Réseau de chauffage et Smart Grids tout en maintenant de solides marges d'EBITDA courant
- **Lancement de produits réussis**, critiques pour notre portefeuille et offres de services
- **Renforcement significatif des équipes** pour accompagner la croissance (principalement en marketing, R&D et développement international)
- **Transfert de la BU Smart Lighting dans ENVIRONMENT, plus alignée sur l'ADN et les besoins**

---

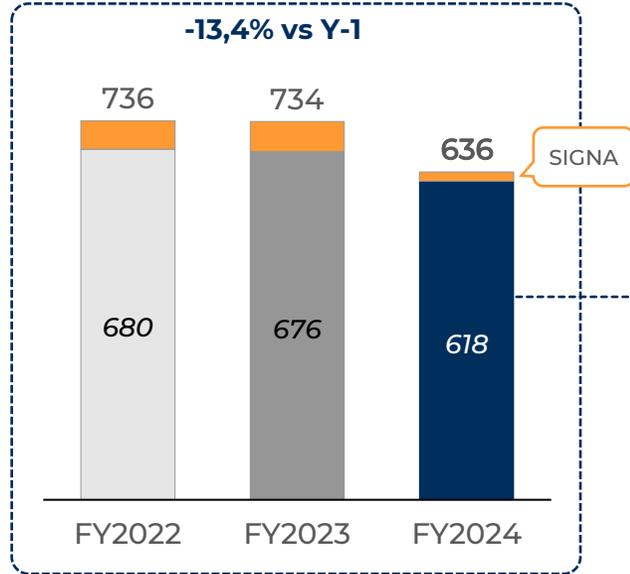
## CITY

- **Finalisation des carve-outs CITY**: BU Signalisation et CITY-Mobility, une étape stratégique pour le repositionnement du Groupe

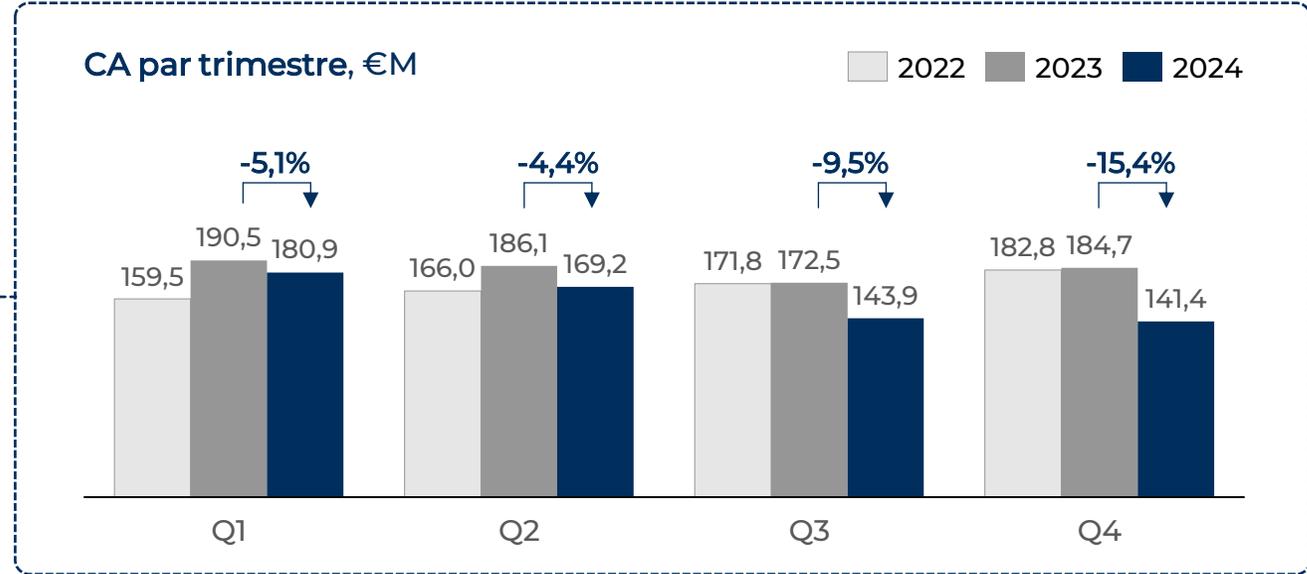
# CHIFFRE D'AFFAIRES AUTOUR DE €640M, MARGE EBITDA À 4%

HORS CITY MOBILITY, TRAITÉE COMME ACTIVITÉ ABANDONNÉE

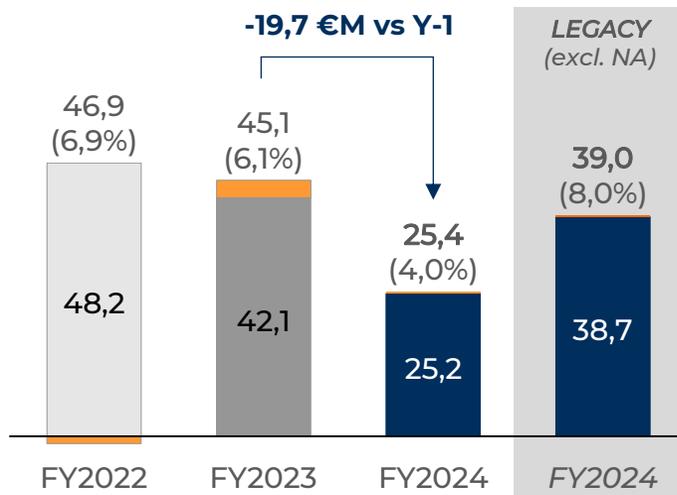
Chiffre d'affaires (€M)



CA par trimestre, €M



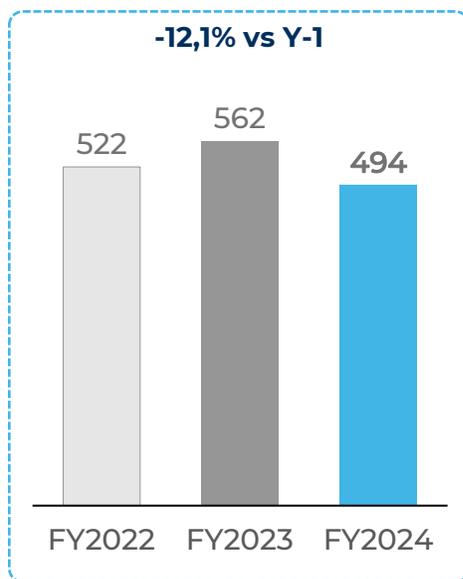
EBITDA courant (€M, %)



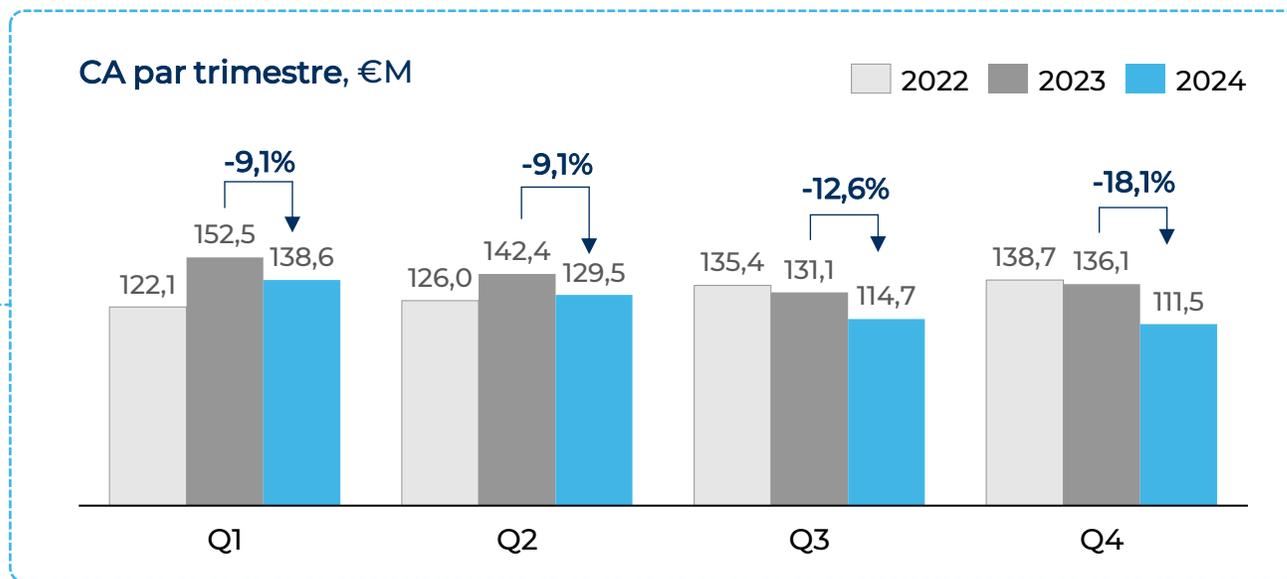
- CA en recul de -13,4% vs 2023 (-8,6% à périmètre constant), entièrement lié à l'activité ELECTRONICS. Un T4 particulièrement difficile (-15,4% à périmètre comparable), impacté par le contexte automobile et la situation en Amérique du Nord
- Excellente performance d'ENVIRONNEMENT tout au long de l'année. Tous les segments ont contribué à la croissance. Bonnes perspectives pour 2025
- Marge EBITDA courant à 4,0% largement impactée par l'Amérique du Nord (8% hors NA)

ANNÉE DIFFICILE AVEC UNE BAISSÉ GLOBALE DES VOLUMES ET UNE SITUATION CRITIQUE EN AMÉRIQUE DU NORD

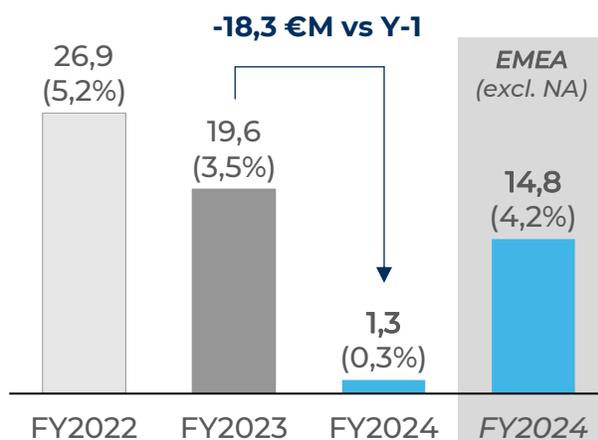
Chiffre d'affaires (€M)



CA par trimestre, €M



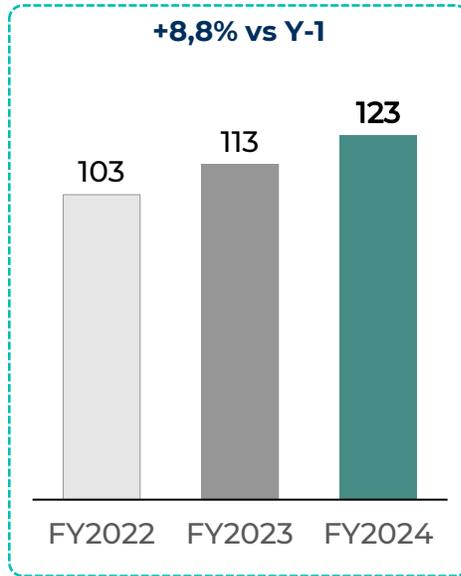
EBITDA courant (€M, %)



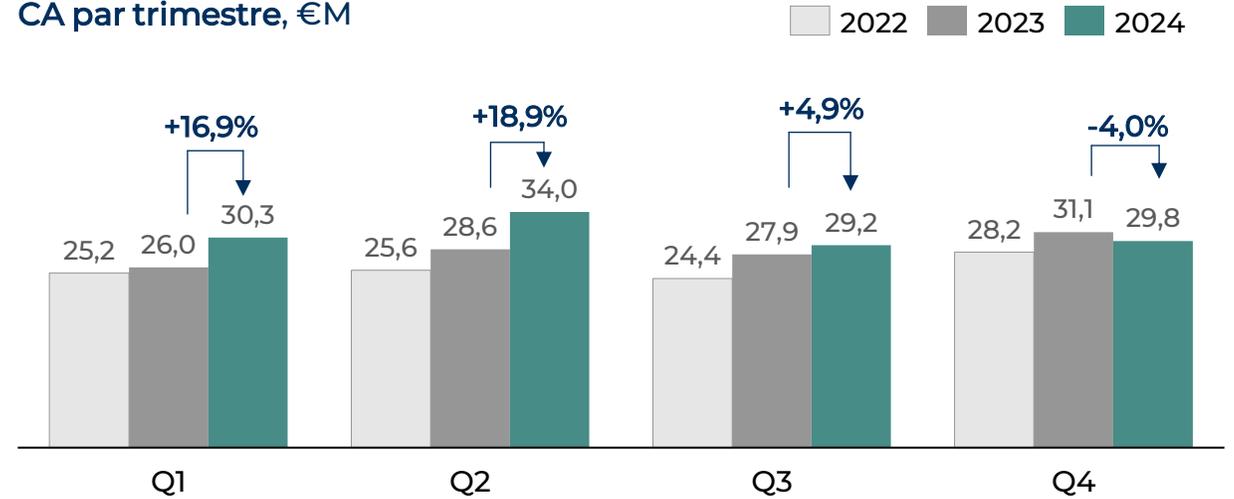
- CA en baisse de 12,1% vs 2023
- EMEA:
  - S1 24: Bonnes dynamiques en France et Allemagne portées par l'Aéro et la Défense, excellente maîtrise des coûts en Pologne ayant protégé les marges malgré le tassement des volumes
  - S2 24: Volumes Aéro/Défense toujours en hausse ; fort impact en Pologne du ralentissement du segment AUTO et du marché HBAS
- AMÉRIQUE DU NORD:
  - Baisse des volumes liée au contexte AUTO
  - Défaut d'efficacité opérationnelle sur les usines au Mexique

RÉSULTATS EXCELLENTS, TROISIÈME ANNÉE CONSÉCUTIVE DE CROISSANCE ORGANIQUE > 8%

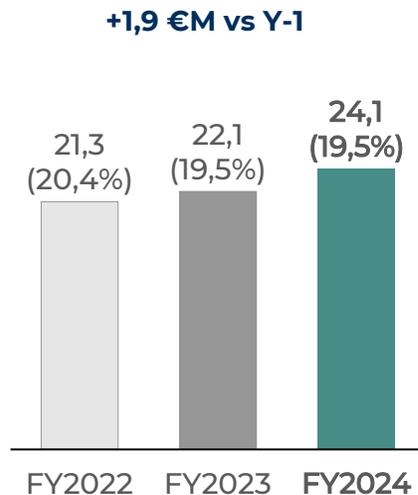
Chiffre d'affaires (€M)



CA par trimestre, €M



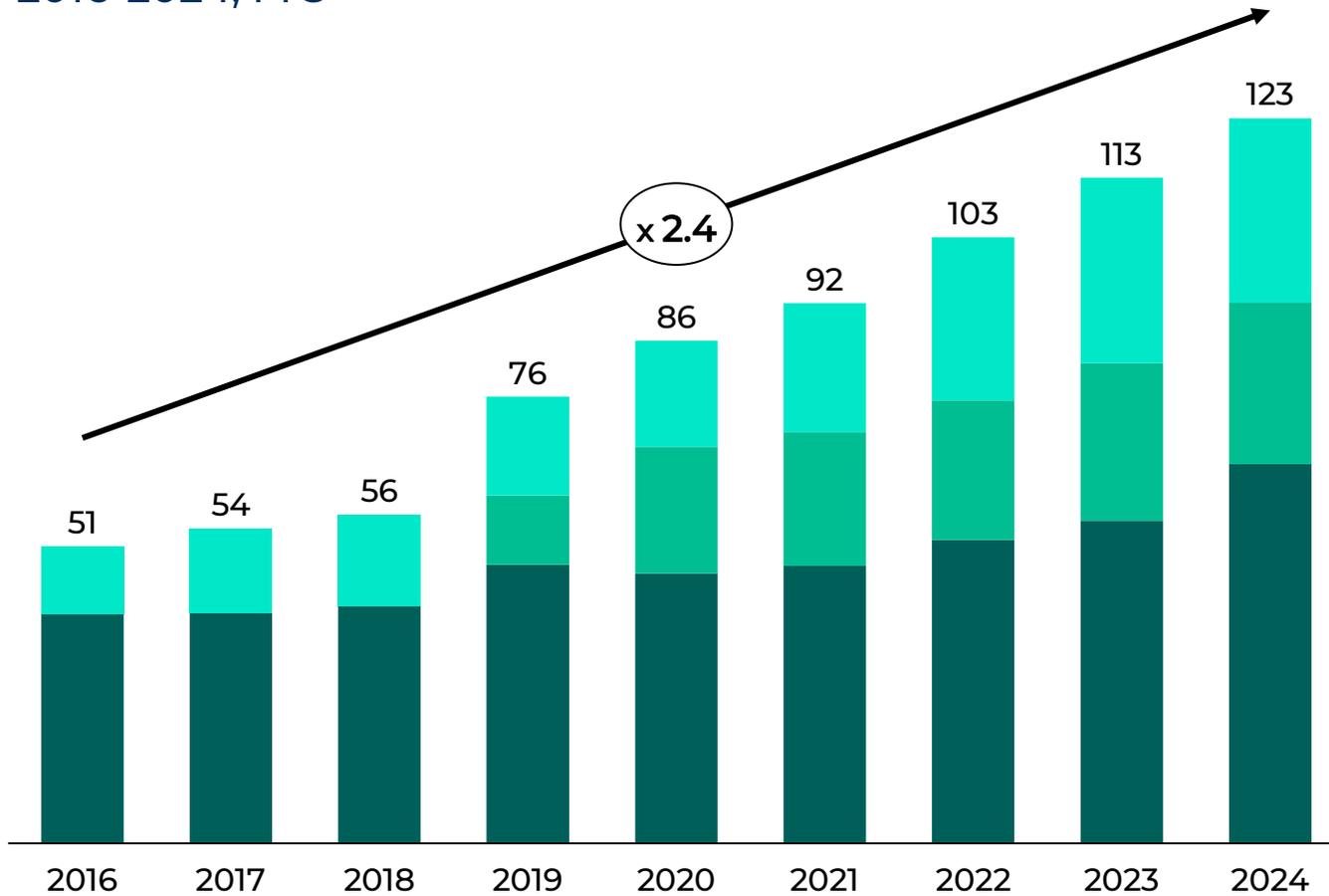
EBITDA courant (€M, %)



- 8,8% de croissance organique vs 2023
  - 16% de croissance pour le segment Eau, porté par la France et l'international. Le transfert 2G/3G stimule fortement la demande et devrait continuer dans les prochaines années
  - Dynamique excellente pour l'infrastructure en Allemagne, se matérialisant dans les comptes
  - Ralentissement ponctuel de L'Éclairage Public avec la finalisation d'un programme significatif pour la région Flandres. Bons signaux de reprise en 2025
- La rentabilité reste à d'excellents niveaux et les perspectives sont positives

# ENVIRONMENT, une croissance rentable portée dans la durée par d'excellentes tendances structurelles

## CHIFFRE D'AFFAIRES ENVIRONNEMENT 2016-2024, M€



Acquisition de Smartnodes (Smart Lighting)  
Acquisition de SAE (Smart Grids)

### CAGR 2016-24

	As reported	Organique
--	-------------	-----------

#### ACTIVITÉ ENVIRONNEMENT

+12%	+7%
------	-----

SMART LIGHTING	15%	11%
----------------	-----	-----

SMART GRIDS	8%	8%
-------------	----	----

SMART WATER & HVAC	6%	6%
--------------------	----	----

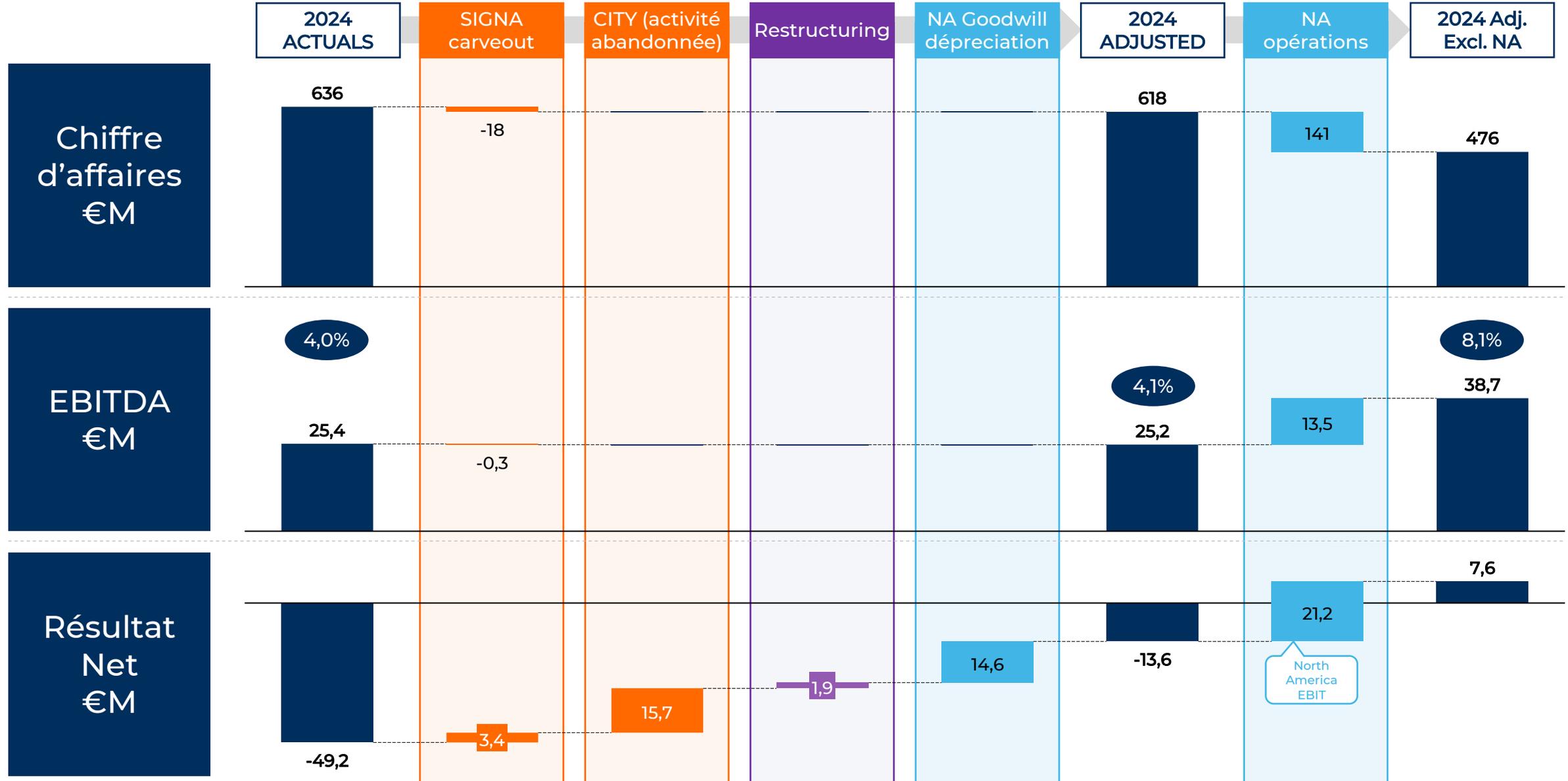
#### EBITDA

~20%

En M€	31 décembre 2024 12 mois	31 décembre 2023 12 mois	Variation
Chiffre d'affaires	635,5	733,9	-13,4%
EBITDA courant En % du chiffre d'affaires	25,4 4,0%	45,1 6,1%	-43,6% -21 pp
Résultat opérationnel courant En % du chiffre d'affaires	5,2 0,8%	22,4 3,1%	-77,0% -23 pp
Résultat opérationnel	(20,8)	8,4	
Résultat financier	(12,5)	(8,4)	
Impôts et taxes	(0,3)	1,8	
Résultat net des activités abandonnées	(15,7)	(4,6)	
Résultat net de l'ensemble consolidé	(49,2)	(2,8)	
Résultat net part du Groupe	<b>(33,8)</b>	4,3	

- **Résultat opérationnel de (€20.8) million lourdement impacté par des éléments non récurrents et non-cash :**
  - Amortissement exceptionnel de la « Customer List » de (\$20M) en raison de la dynamique en Amérique du Nord (LACROIX Electronics MI, anciennement Firstronics)
  - Conséquences finales de la vente de la BU signalisation (3,7M€)
  - Dépenses de restructuration de (2,1 M€)
- **Résultat financier de (€12,5M)**, l'évolution venant principalement des taux de change
- **Le résultat net des activités abandonnées** impacte négativement de (15,7M€), (3,2M€) des opérations et (12,5M€) de dépréciations

# Une autre façon de regarder les comptes...



En M€	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Immobilisations nettes et autres actifs non courants	211,5	232,3
Actifs courants (hors trésorerie)	258,0	303,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	41,6	42,5
Actifs des activités en cours de Cession	26,6	29,2
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>537,7</b>	<b>607,1</b>
Capitaux propres	140,4	190,1
Dettes financières à long et moyen terme	90,1	95,6
Autres passifs non courants	39,7	44,9
Autres passifs courants	245,0	250,3
Passifs des activités en cours de cession	22,5	26,3
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>537,7</b>	<b>607,1</b>

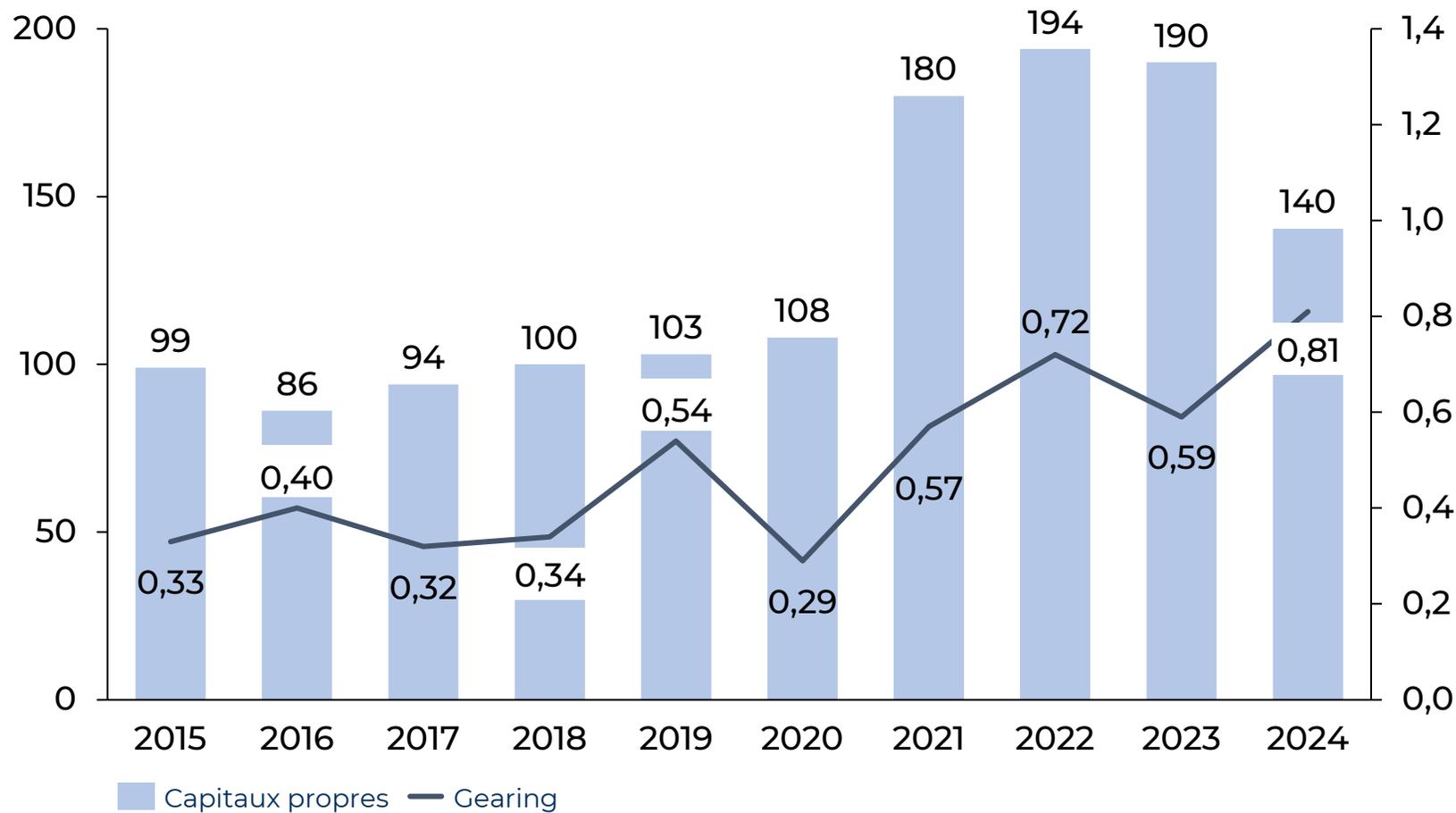
- **Diminution des actifs non courants** en lien avec la dépréciation des actifs incorporels (Customer List)
- **Trésorerie et équivalents de trésorerie positifs à 41,6 millions d'euros**
- Traitement de City-Mobility en tant qu'actifs et passifs détenus en vue de la vente (N.B. : en 2023, les actifs et passifs détenus en vue de la vente concernent la BU Signalisation)
- **Fonds propres en baisse** en raison de l'impact des événements non récurrents sur les résultats nets et de la distribution de dividendes.

En M€	2024	2023
Résultat net consolidé	(49,2)	(2,8)
Marge brute d'autofinancement	10,2	30,6
Variation de BFR	23,6	9,5
Flux nets des activités abandonnées	(4,6)	(3,8)
<b>Flux nets liés à l'activité</b>	<b>29,3</b>	<b>36,3</b>
Flux nets liés à l'investissement	(14,1)	(13,7)
<b>FREE CASH FLOW</b>	<b>+15,2</b>	<b>+22,6</b>
Flux nets liés au financement	(12,3)	10,2
Variation de trésorerie	1,6	33,2
Trésorerie de clôture	9,1	7,5

- Marge brute d'autofinancement de 10,2M€
- **Réduction significative du BFR : + 23,6 M€**
- Flux de trésorerie net des activités d'exploitation de + 29,3 M€ (y compris - 4,6 M€ provenant des activités abandonnées)
- Un niveau d'investissement maîtrisé à 14,1 M€
- **Free Cash flow positif de 15,2 M€**
- Flux de trésorerie net des activités de financement négatif lié aux dividendes (3,7M€) et au remboursement de la dette IFRS16 (3,5 M€).
- Proposition de ne pas distribuer de dividendes

Capitaux propres, €M

Gearing ratio



- **Capitaux propres impactés par le résultat net** (incluant les événements exceptionnels tels que la dépréciation de Customer List ou l'impact des carve-outs)
- **Dette nette à 113,3 M€**
- **FCF positif de +15,2 M€**
- **Aucun covenant**
- **Trésorerie positive de 41,6 M€**

# 03



## OBJECTIFS 2025

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



## ELECTRONICS

Des opportunités dans un ralentissement global de l'économie

Forte compétition entre les EMS

Transformation de l'industrie automobile

Marché HBAS sur son point bas

Renforcement des demandes de défense européenne

Baisse des volumes

Pression sur les prix

Consolidation du marché

## ENVIRONMENT

Forte traction sur les marchés à court et moyen terme

Criticité des sujets RSE grandissante

Opportunités réglementaires

Évolutions Tech & Infrastructure (ex:2G/3G)

Financements pour la gestion de l'eau et des énergies

Capacité à quantifier et monétiser l'impact positif

Impact direct sur l'attraction de talents et le choix des clients

## BOOSTER LA TOPLINE

- ✓ Améliorer l'approche et la gestion client
- ✓ Augmenter les prises de commandes en améliorant la gestion du pipeline et des demandes de prix
- ✓ Forte impulsion sur tous les services, en particulier le CDM, les activités DFX et le prototypage, avec des offres clairement commercialisées

## RETOUR AU PROFIT

- ✓ Maitrise des coûts de structure (notamment indirects)
- ✓ Protection des marges (taux de change, inflation, ...) et amélioration du financement des stocks
- ✓ Amélioration continue de chaque site

## ERADIQUER LES PERTES DE NA

- ✓ Réduire continuellement la structure globale des coûts tout en améliorant l'efficacité et le contrôle des opérations
- ✓ Évaluer les meilleures options pour éradiquer toutes les pertes en 2026

## Étape 1 (fin 2023)

- ✓ **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 (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**
  - ✓ **Renforcement du management local et nouveau DG expérimenté (sept 24)**
  - ✓ 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
- ✓ **Amélioration des outils de contrôle et de reporting industriel**

## Étape 3 (sept 2024 - 2025)

- ✓ **Remise à niveau industrielle**
  - ✓ **Renforcement des basiques opérationnels:**
    - ✓ Planification (S&OP, MPS, PDP...)
    - ✓ Industrialisation
    - ✓ Qualité
    - ✓ Productivité (lean, 5S, footprint...)
    - ✓ Gestion stocks : inventaires tournants renforcés et total
  - ✓ **Sécurisation des clients existants** (renforcement équipes : expertise et contrôle de la qualité)
- ✓ **Ajustement organisation**
  - ✓ **Ajustement capacitaire de sept. 2024 à janvier 2025**
    - ✓ Main oeuvre direct : de 1050 à 730p
    - ✓ Main oeuvre indirecte : de 394 à 330p
  - ✓ **Productivité sur la structure (T1 2025) : ~70 p**
    - Redressement accéléré sans transfert ou consolidation d'usine
  - ✓ **Objectif "0 perte" en 2026**

## SÉCURISER L'HÉRITAGE ET PRÉPARER L'AVENIR

- ✓ Continuer à développer/renouveler les produits historiques à forts volumes et contributeurs de marge
- ✓ Anticiper les évolutions de chaînes de valeur et développer la contribution des services récurrents

## DIGITALISER

- ✓ Capitaliser sur les éléments digitaux existants de notre portefeuille (produits & services)
- ✓ Evolution graduelle de la vente de produits vers du service digital récurrent (IA, SAAS...)

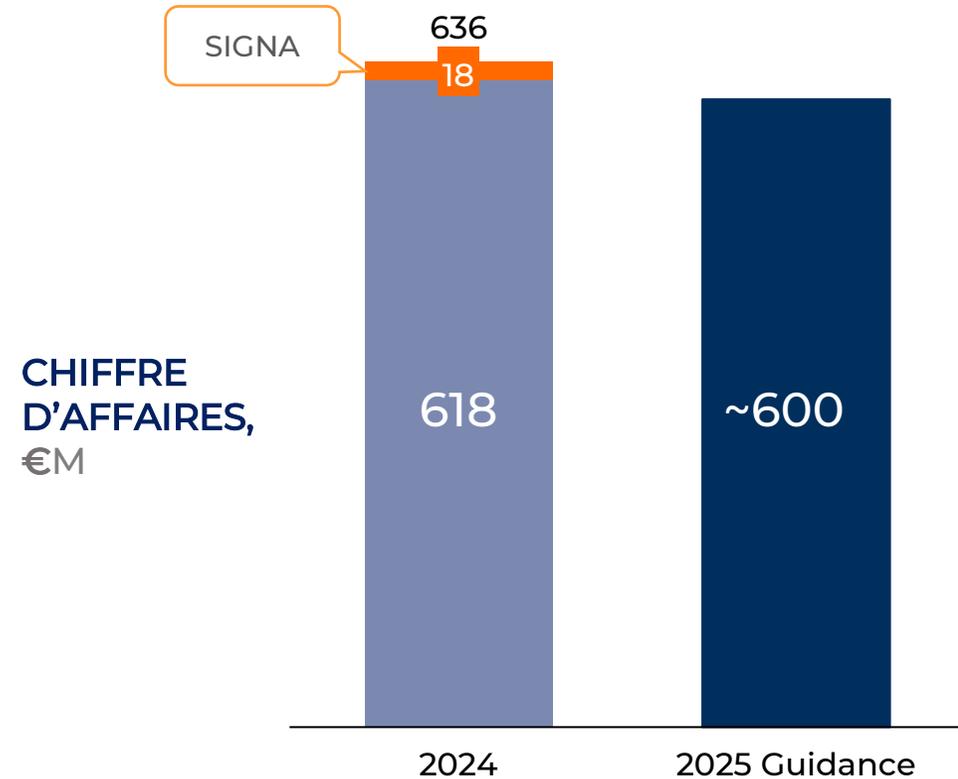
## SE DÉVELOPPER

- ✓ Renforcer une approche axée sur les besoins du marché
- ✓ Focus sur le développement international
- ✓ Gestion et développement des grands comptes



# En 2025, LACROIX vise un chiffre d'affaires autour de 600M€ et une marge EBITDA > 4,0%

HORS CITY MOBILITY



EBITDA,  
%



## Prudence dans un contexte d'incertitudes élevé :

- **ENVI** : CA en croissance et niveau d'EBITDA historique sur un marché dynamique, boosté par le besoin de renouvellement sur les bases installés (2G/3G et cyber). Développement continu de l'international et des services digitaux récurrents.
- **ELEC EMEA** : Focus sur le chiffre d'affaires dans un contexte de fortes variations de demandes clients. Poursuite de l'adaptation des coûts aux volumes (particulièrement pour l'AUTO) tout en maintenant l'efficacité opérationnelle.
- **ELEC NA** : Du temps et des efforts financiers nécessaires à la restructuration. Suivi continu de la réduction des coûts. Redéfinition de la stratégie d'ELEC NA et évaluation des meilleures options pour éradiquer les pertes en 2026.

Compte tenu du contexte global et du niveau élevé d'incertitudes, la nouvelle trajectoire LACROIX 2027 sera présentée lors des résultats semestriels en septembre 2025

# 04



## PROCHAINS RENDEZ-VOUS

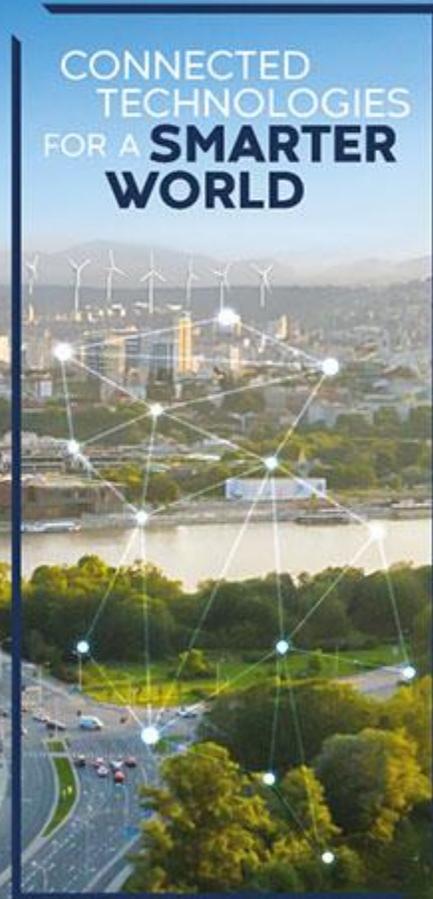
This document is proprietary and confidential to LACROIX and may not be reproduced without prior authorization.



- **15 mai, 2025** : Chiffre d'affaires T1 2025
- **23 juillet, 2025** : Chiffre d'affaires T2 et S1 2025
- **30 septembre, 2025** : Résultats semestriels 2025 & Trajectoire LACROIX 2027
- **5 novembre, 2025** : Chiffre d'affaires T3 2025



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



Q&R