

Assemblée Générale du 28 avril 2022

lisi

RESULTATS ANNUELS 2021

SOMMAIRE

1. **Synthèse 2021 : une crise maîtrisée ...**
2. Résultats du Groupe
3. Résultats des Divisions
4. Perspectives Groupe
5. Comptes sociaux

2021 : Résultats conformes aux 3 objectifs annoncés

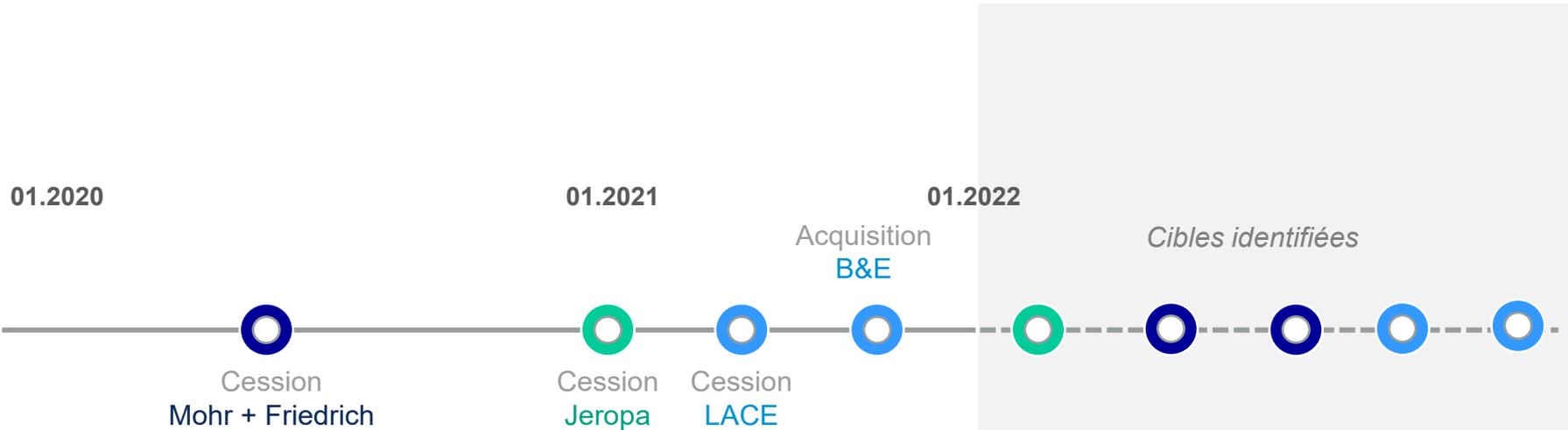
Principaux indicateurs financiers	Réalisation	Variation / N-1	Niveau d'ajustement
<p>/ Niveau d'activité en baisse</p> <ul style="list-style-type: none"> Chiffre d'affaires 	<p>1 164 M€</p> <p>(- 3,3 % à périmètre et taux de change constants)</p>	<p>Baisse limitée du C.A</p> <p>- 66 M€</p> <p>(- 500 M€ en 2020)</p>	<p>Progression de la V.A à</p> <p>54,7 %</p> <p>(2020 : 53,7 %)</p>
<p>/ Résultats conformes aux 3 objectifs annoncés</p> <ul style="list-style-type: none"> Résultat opérationnel courant <i>comparable</i>¹ (EBIT) au moins égal à celui de 2020 	<p>45,5 M€</p> <p>(2020 : 41,5 M€)</p>	<p>Amélioration de la MOP¹</p> <p>3,9 %</p> <p>(2020 : 3,4 %)</p>	<p>- 311 M€</p> <p>de baisse de point mort / 2019</p>
<ul style="list-style-type: none"> <u>Résultat net comparable</u>¹ largement positif 	<p>28,4 M€</p> <p>(2020 : - 37,3 M€)</p>	<p>+ 65,7 M€</p>	<p>Redressement du résultat non courant</p> <p>+ 59 M€</p>
<ul style="list-style-type: none"> <u>Free cash Flow</u>² de bonne tenue 	<p>49,5 M€</p> <p>(2020 : 109,4 M€)</p>	<p>4,3 % du C.A</p> <p>(2020 : 8,9 % du C.A.)</p>	<p>Invest. : - 6,7 M€</p> <p>BFR : + 84 M€</p> <p>(dt stocks + 28 M€)</p>

1. Se réfère dans l'intégralité de la présentation aux données avant l'allongement des durées d'amortissement. Cf. communiqué du 22 juillet 2021.

2. Free Cash Flow : capacité d'autofinancement diminuée des investissements industriels nets et des variations des BFR

2021 : les mouvements stratégiques ont été poursuivis pendant la pandémie dans une vision de long terme

OPERATIONS



STRATEGY



STRATÉGIE COHÉRENTE DE LEADER MULTI-NICHES

Acquisition de B&E Manufacturing



Entreprise fondée en 1981 par Larry Solinger, implantée à Garden Grove, Californie

Raccords de tubes hydrauliques de haute qualité et précision utilisés dans l'aérospatiale, l'aéronautique commerciale et le militaire

Chiffre d'affaires de 32 M\$ en 2020, environ 130 salariés

Consolidée depuis le 1^{er} août 2021

Intégration en ligne avec le plan, book-to-bill : 1,6 au T4

→ Accélération du développement de LISI AEROSPACE sur le marché des raccords hydrauliques

→ Renforcement des positions en Amérique du Nord

SOMMAIRE

1. Synthèse 2021 : une crise maîtrisée ...
- 2. Résultats du Groupe**
3. Résultats des Divisions
4. Perspectives Groupe
5. Comptes Sociaux

2021 : Rebond de l'activité au 4^{ème} trimestre

/ Chiffre d'affaires publié 1 163,9 M€ : - 5,4 % / 2020
 (- 3,3 % en organique)

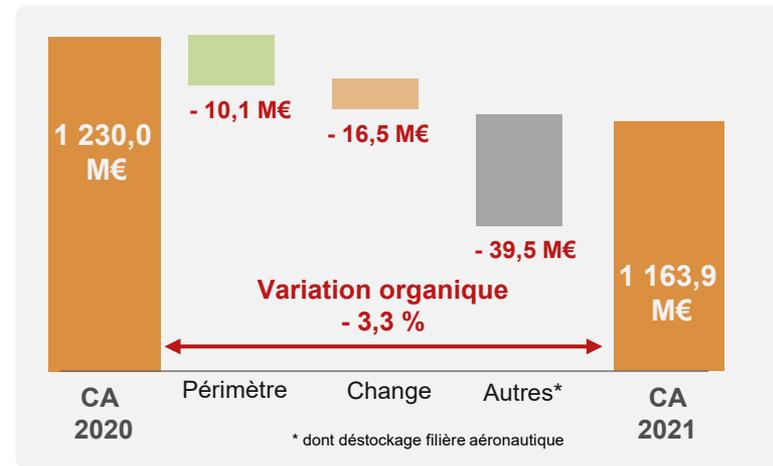
▪ **Effet de périmètre :**

✓ - 10,1 M€ (0,9 % du C.A), du fait des cessions réalisées en 2021 (LISI MEDICAL Jeropa, LACE - LISI AEROSPACE, Mohr&Friedrich GmbH – LISI AUTOMOTIVE) et de la consolidation de B&E Manufacturing – LISI AEROSPACE depuis d'Août 2021

▪ **Effet de change :**

✓ - 16,5 M€ (1,4 % du C.A), à comparer à - 11,2 M€ en 2020

▪ Amélioration séquentielle entre le T4 et le T3 malgré la forte baisse de l'activité de LISI AUTOMOTIVE au dernier trimestre de 2021.

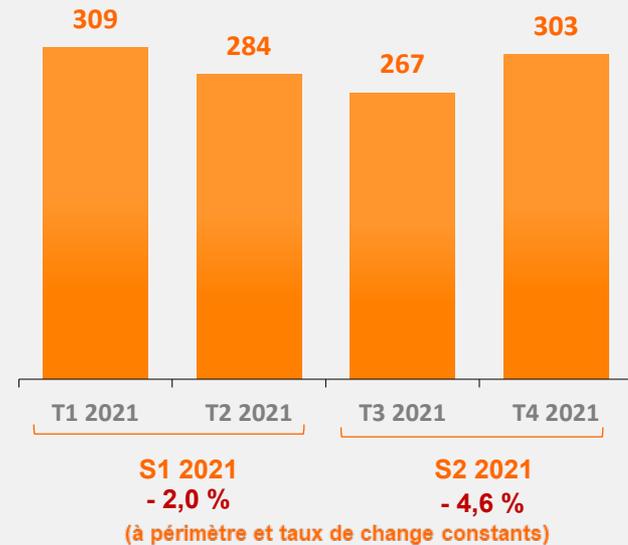


Variation trimestrielle du C.A / n-1

(à périmètre et taux de change constants)



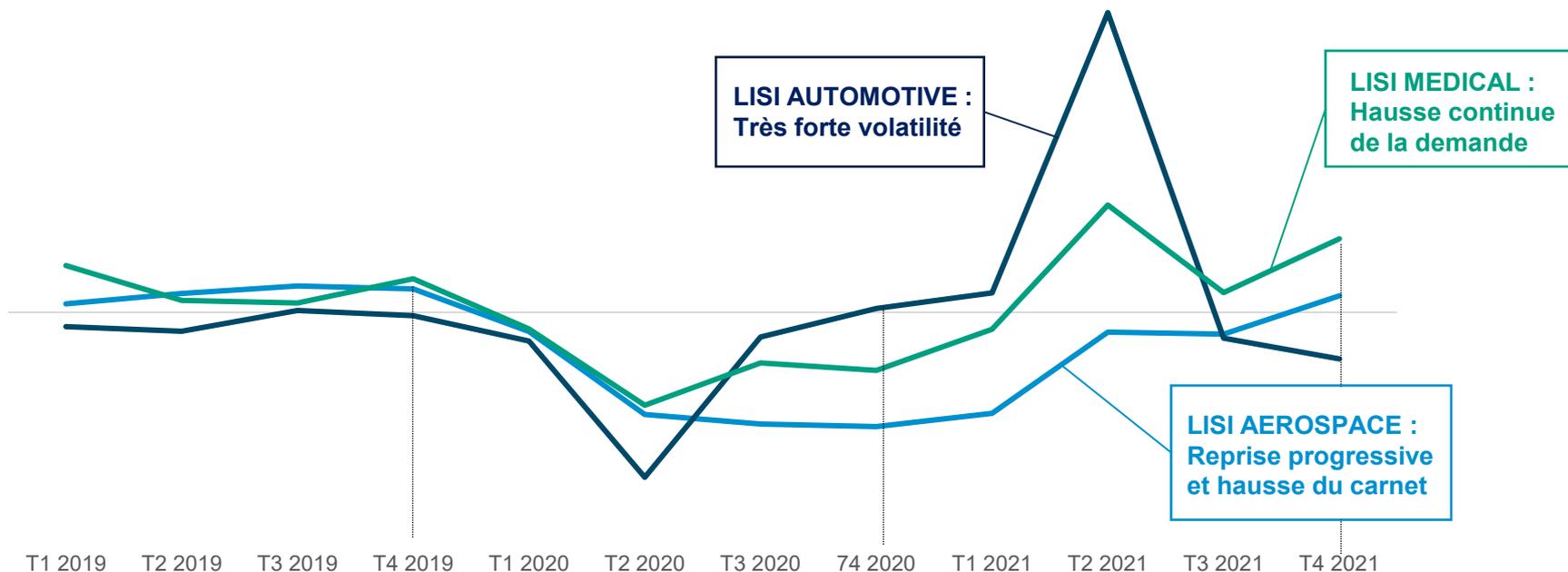
Chiffre d'affaires trimestriel consolidé



2021 : Redressement LISI AEROSPACE et LISI MEDICAL & Volatilité chez LISI AUTOMOTIVE (pénurie composants électroniques)

Variation du chiffre d'affaires par division / n-1

(à périmètre et taux de change constants)



Commentaires sur le T4 (à périmètre et taux de change constants) :

- **LISI AEROSPACE** : retour à la croissance à + 5,8 % (+ 7,7 % en publié)
- **LISI MEDICAL** : net rebond à + 26,0 %
- **LISI AUTOMOTIVE** : tire la performance vers le bas à - 16,5 %

2021 : Hausse ROC (EBIT) & MOP

/ Baisse significative du point mort à 1 111 M€ (- 311 M€ / 2019)

- Efficacité des mesures d'ajustements de coûts initiées en 2020
- Réduction importante des coûts fixes : - 131,9 M€ en cumul depuis 2019

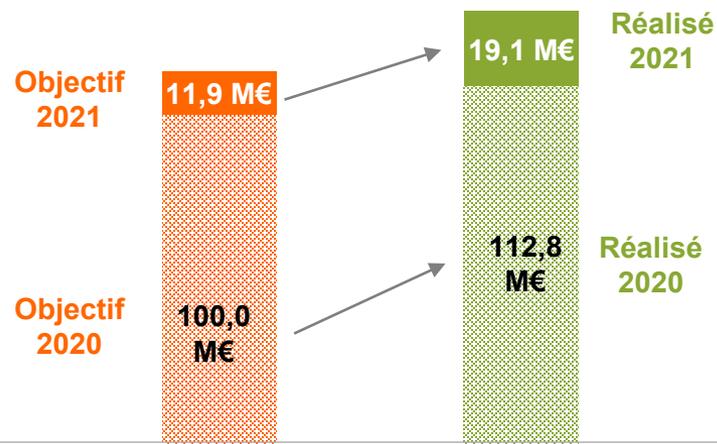
/ Bonne résistance de l'EBE* aux pressions externes :

- Inflation des coûts de production
 - Perturbations liées à l'absentéisme (COVID-19)
 - Premières tensions sur le marché de l'emploi dans un contexte de reprise progressive de l'activité économique mondiale
- ➔ 13,2 % du C.A. (13,6 % en 2020 & 15,8 % en 2019)

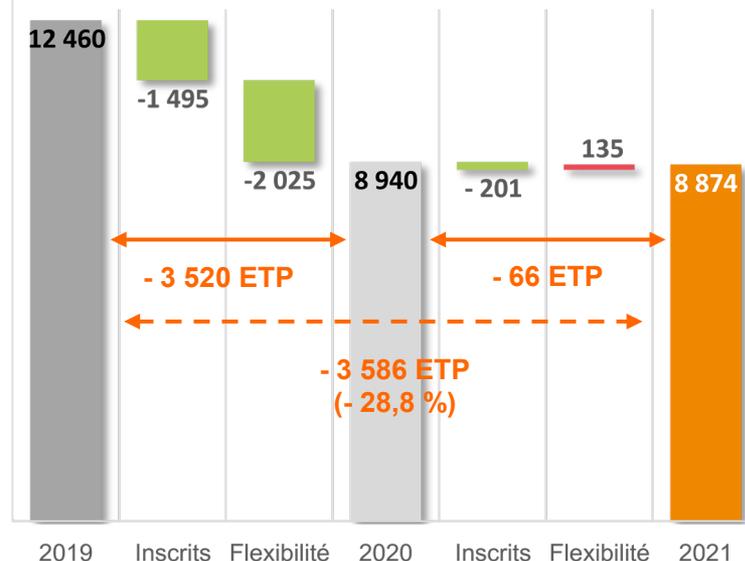
/ Malgré la baisse de l'activité, résultat opérationnel courant comparable à 45,5 M€ en hausse de + 9,6 % / 2020 (41,5 M€)

/ Soit une MOP comparable de 3,9 % et un gain de + 0,5 point / 2020 (3,4 %)

Evolution des économies des coûts fixes vs 2019 : - 131,9 M€



Evolution des ETP vs 2019



2021 : Synthèse des impacts sur les principaux agrégats financiers du Groupe au 31 décembre 2021

<i>en M€</i>	31/12/2021 comparable	Impact changement d'estimation	31/12/2021 publié
--------------	--------------------------	--------------------------------------	----------------------

Impacts résultat

Amortissements	-115,7	21,1	-94,6
Résultat opérationnel courant (EBIT)	45,5	21,1	66,6
Marge opérationnelle courante	3,9%	1,8 point	5,7%
Résultat de la période	28,7	15,6	44,4
Attribuable aux porteurs de capitaux propres de la société	28,4	15,6	44,0

Impacts bilan

Actifs corporels nets	677,2	21,1	698,2
-----------------------	-------	------	-------

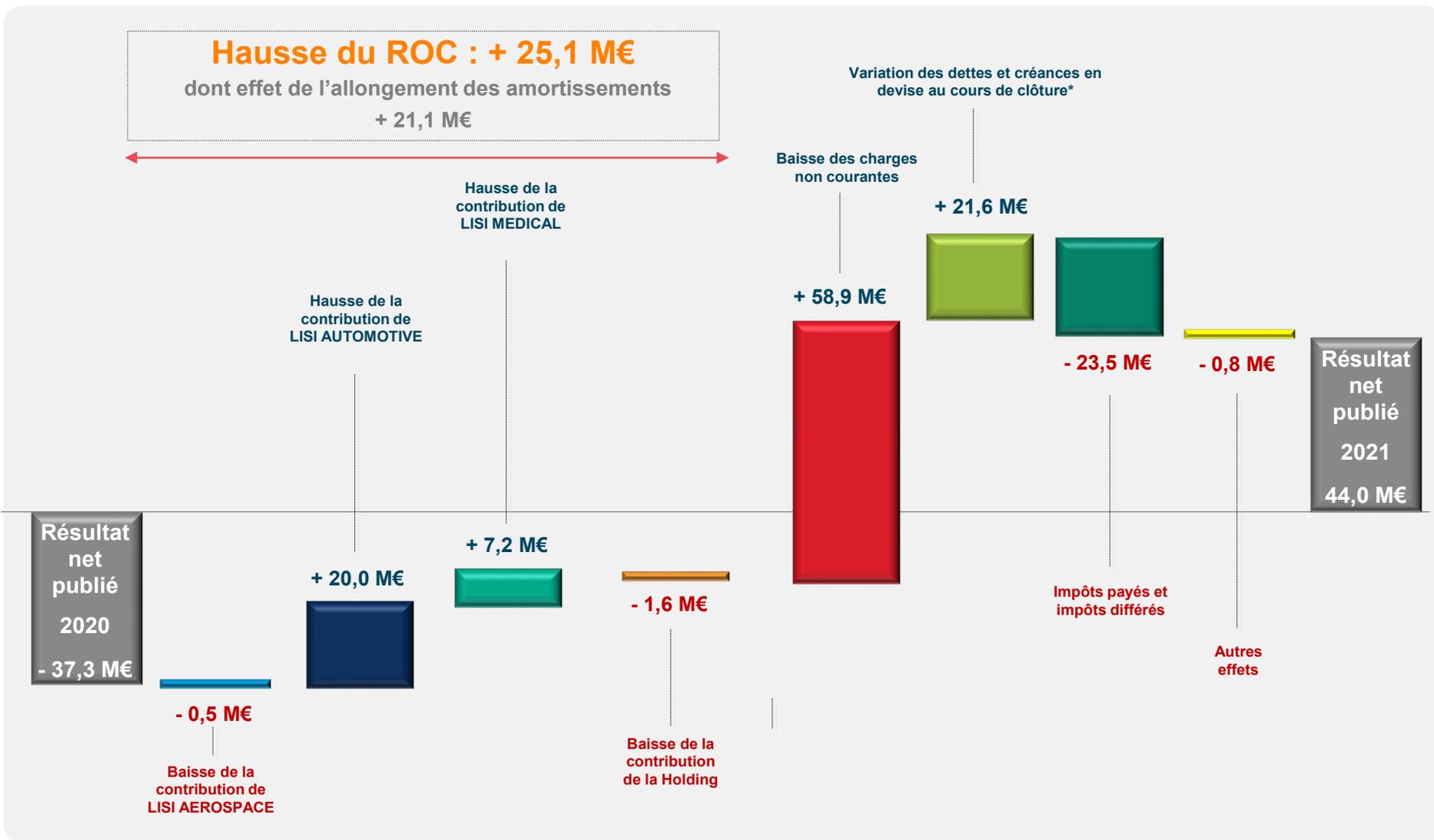
Ratios

ROCE	3,5%	1,5 point	5,0%
ROE	2,8%	1,4 point	4,2%

2021 : Compte de résultat résumé

	31/12/2021		31/12/2021		VARIATIONS N / N-1	COMMENTAIRES
	M€	% CA	M€	% CA		
Chiffre d'Affaires (CA)	1 163,9	100,0%	1 230,0	100,0%	-5,4%	Dont - 26,6 M€ d'effets "externes"
Valeur Ajoutée (VA)	636,4	54,7%	660,8	53,7%	-3,7%	Nouvelle baisse du point mort ⇔ réduction forte des coûts fixes
Impôts & Taxes	-9,1	-0,8%	-12,3	-1,0%	-25,2%	
Charges de Personnel Y compris intérimaires	-473,8	-40,7%	-481,8	-39,2%	-1,7%	Limitation de la réduction des Frais de Personnel ☛ reprise attendue de l'activité en 2022
Excédent Brut d'Exploitation Courant (EBITDA)	153,5	13,2%	166,7	13,6%	-7,9%	Efficacité des mesures d'ajustement prises en 2020
Amortissements publié	-94,6	-8,1%	-117,1	-9,5%	-19,2%	Avant revue des durées d'amortissement
Provisions	7,8	0,7%	-8,1			Reprises de provisions sur stock , notamment AERO
Résultat Opérationnel Courant publié (EBIT)	66,6	5,7%	41,5	3,4%	60,5%	EBIT & MOP en hausse
Produits & Charges non courantes	-10,7	-0,9%	-69,6		-84,6%	Baisse des charges nettes de restructuration et des charges liées aux cessions
Résultat Opérationnel	55,9	4,8%	-28,1	-2,3%		
Charges Financières Nettes	4,8	0,4%	-16,8	-1,4%		Réévaluation des dettes & créances libellées en \$
Impôts sur les Bénéfices	-13,7	-1,2%	12,3	1,0%		Taux moyen effectif d'imposition de 26,8 %
CVAE	-2,5	-0,2%	-5,0	-0,4%	-50,0%	
Résultat Net publié (RN)	44,0	3,8%	-37,3	-3,0%	NS	Retour à un RN positif
Capacité d'Autofinancement	129,0	11,1%	111,8	9,1%	15,4%	
Résultat Opérationnel Courant comparable (EBIT)	45,5	3,9%	41,5	3,4%	9,6%	EBIT & MOP en hausse
Résultat Net <u>comparable</u>	28,4	2,4%	-37,3	-3,0%	NS	

2020 > 2021 : Tableau de passage du résultat net



* Cours de clôture EUR / USD : 1,2271 en 2020
1,1326 en 2021

2021 : Equilibres financiers solides

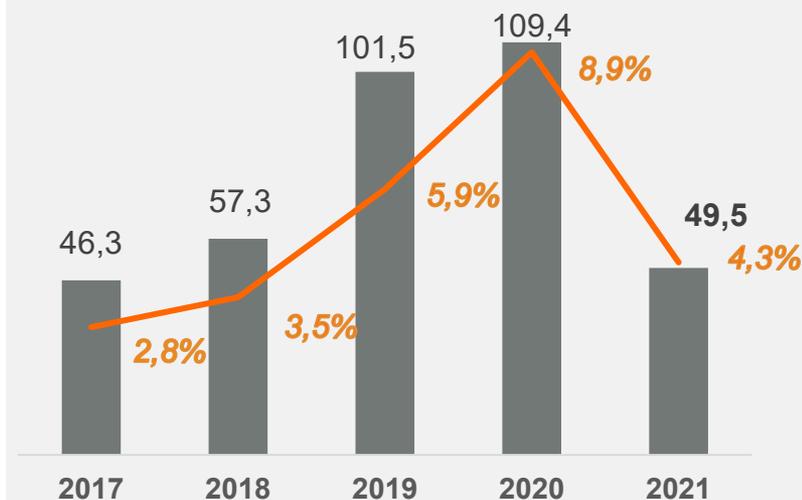
- / **Capacité d'autofinancement** en progression à 11,1 % du C.A (9,1 % en 2020) finançant largement un plan **d'investissements industriels** de 65,9 M€ (72,6 M€ en 2020)

- / Augmentation du **Besoin en Fonds de Roulement** à 93 jours (+ 9 jours / 2020) du fait de de la constitution de stocks en anticipation des commandes des donneurs d'ordres de la division LISI AEROSPACE

- / Maintien d'un **Free Cash Flow*** positif à 49,5 M€ (4,3 % du C.A) après le record établi en 2020 (109,4 M€ soit 8,9 % du chiffre d'affaires)

- / **Endettement financier net** en hausse limitée (+ 51 M€ / 31 décembre 2020) compte tenu :
 - de l'impact de la norme **IFRS 16** (+ 18 M€)
 - de la dette liée à l'acquisition de la **société B&E Manufacturing**

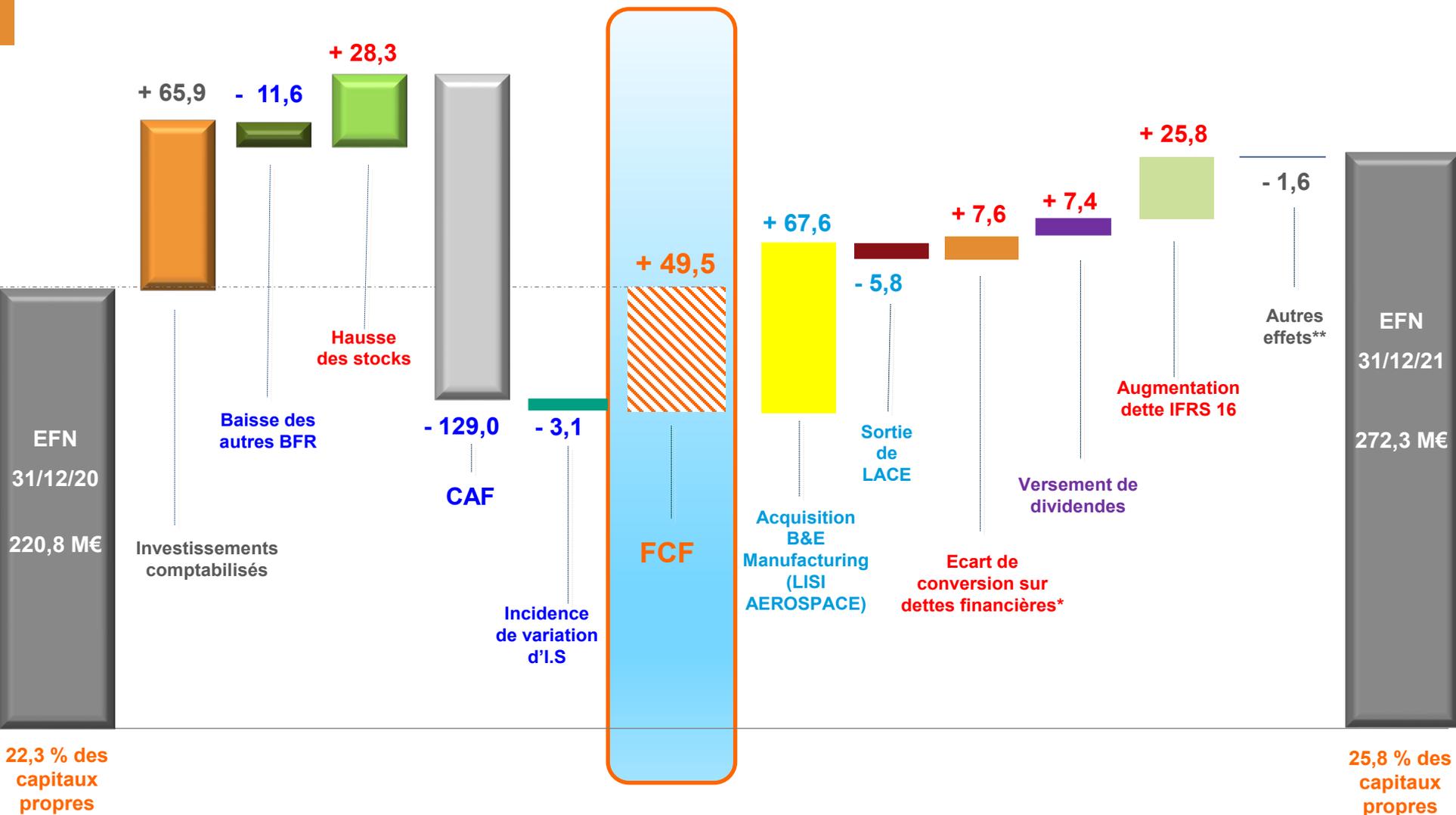
Evolution du FCF (M€) et en % du C.A



Evolution de la dette nette (en M€) et du gearing (en %)



2020 > 2021 : Tableau de variation de la dette nette



22,3 % des capitaux propres

25,8 % des capitaux propres

* Au cours de clôture

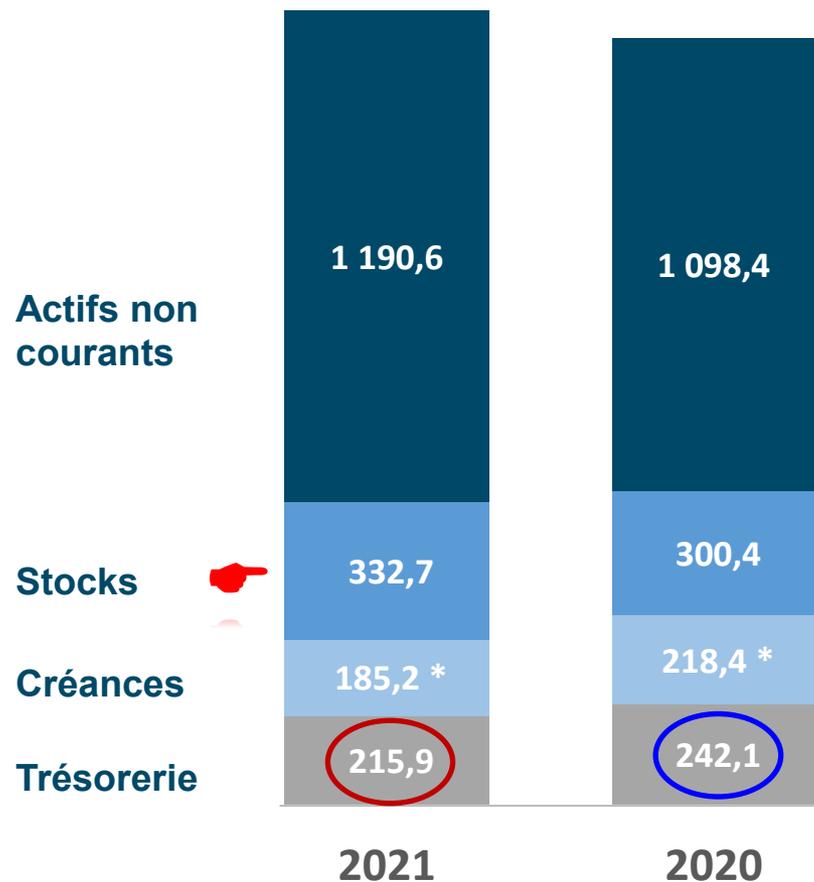
** dont variation de change sur les emprunts

2021 / 2020 : Structure financière renforcée ...

ACTIF

1 924,4
M€

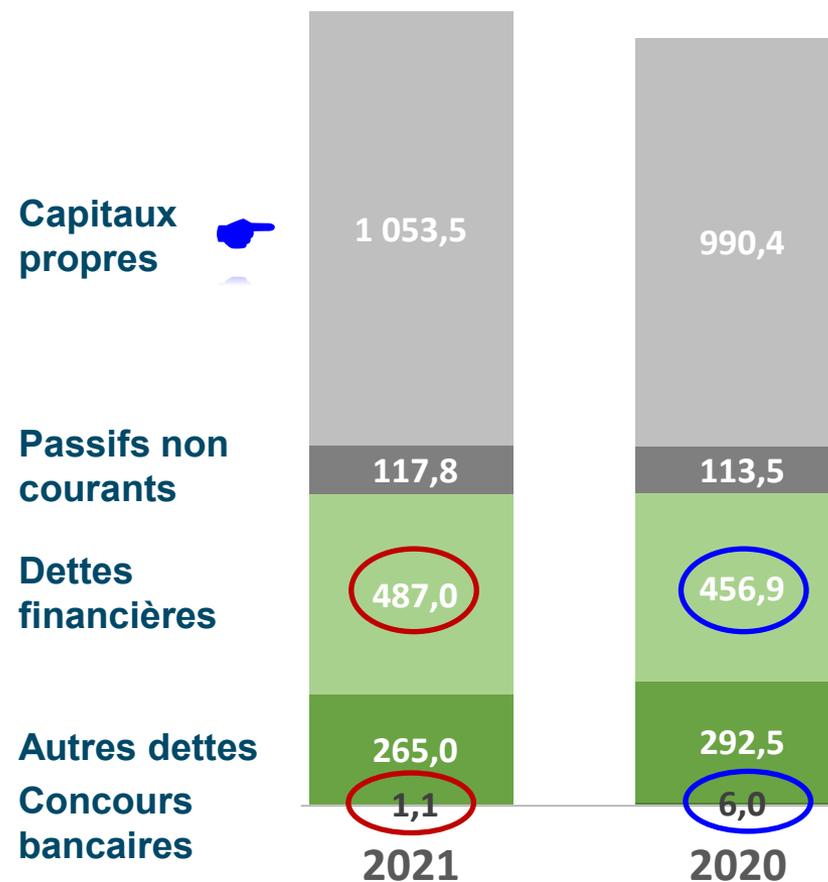
1 859,3
M€



PASSIF

1 924,4
M€

1 859,3
M€



* Cessions de créances 41,0 M€ 27,8 M€

EFN 2021 272,3

EFN 2020 220,8

Total capitaux employés 1 326 M€

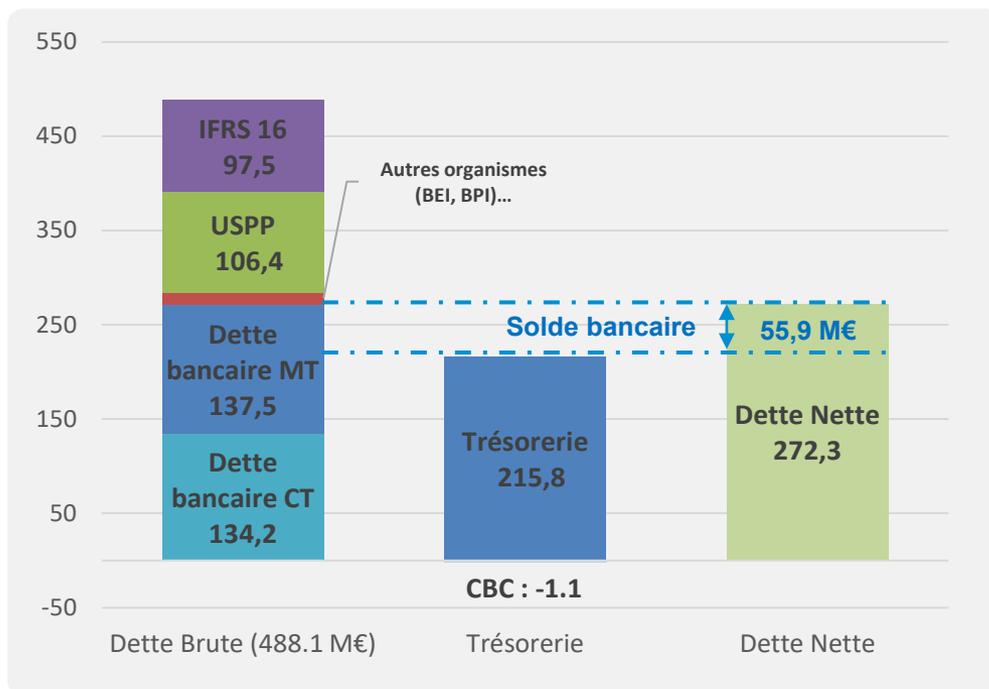
1 211 M€

ROCE moyen (avant IS) 5,0 %

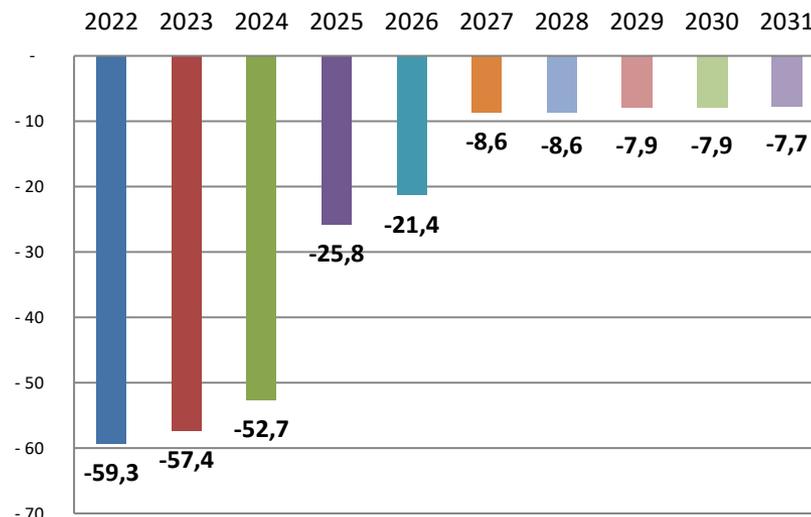
3,4 %

L'ensemble des lignes disponibles et placements est équivalent à la dette bancaire

- Anticipation des besoins de financement et étalement de la dette sur le moyen terme
- Situation de la dette au 31 décembre 2021 : 272,3 M€ après l'acquisition de la société B&E Manufacturing



Profil d'amortissement au 31/12/2021



Headroom au 31/12/2021

• Trésorerie disponible Totale :	216 M€
• dont Trésorerie \$:	125 M\$
• Lignes CT non utilisées :	66 M€
• RCF non utilisés :	65 M€
• Cessions de créances :	20 M€
TOTAL :	366 M€

Pricoa Shelf Facility non tiré pour 150 M\$ sur facilité de crédit multidevises mise en place en mai 2021

2021 : Des ratios solides confirmés

■ Ratios de liquidités

	2021	2020
FCF	49,5	109,4
FCF / EBE	0,3	0,7

■ Covenants

	2021	2020
EFN	272,3	220,8
GEARING	25,8 %	22,3 %
EFN / CAF	2,1	2,0
EFN / EBE	1,8	1,3

■ Rentabilité des capitaux

	2021	2020
ROCE* (avant impôt)	5,0 %	3,4 %
ROE**	4,2 %	N/A

*ROCE : EBIT sur Capitaux Investis (Propres + EFN)

**ROE : Résultat Net sur Capitaux Propres

SOMMAIRE

1. 2021 : Ce qu'il faut retenir
2. Résultats du Groupe
- 3. Résultats des Divisions**
4. Perspectives Groupe
5. Comptes sociaux

LISI AEROSPACE

Marché :

- / **Signes de reprise du marché aéronautique mondial au deuxième semestre 2021** : trafic international en nombre de vols en fin d'exercice à 80 % du niveau de celui de 2019 (70 % à fin juin 2021 ; 40 % à fin décembre 2020) ⇔ mesures sanitaires toujours en vigueur
- / **Nombre de livraisons sur l'année en hausse chez les grands constructeurs mondiaux** : 611 avions livrés par Airbus et 340 par Boeing (contre 566 et 157 respectivement en 2020)
- / **Niveau des prises de commandes nettes mieux orienté** avec 507 commandes pour Airbus (deux fois plus qu'en 2020) et 535 pour Boeing après l'année noire 2020 (184 commandes brutes et 655 annulations).

Activité LISI AEROSPACE :

- / **Retour de la croissance au 4^{ème} trimestre** pour la division (+ 5,8 % / 2020) confirmant l'amélioration séquentielle des 3 trimestres précédents
- / **BG Fixations** : dynamique positive en fin de période notamment en Europe, grâce à la hausse progressive des cadences des monocouloirs (T4 : + 5,5 % vs T3 : - 19,2 % / 2020)
- / **BG Composants de Structure** : redémarrage de la demande et des cadences des clients avionneurs dès le début d'exercice : + 8,0 % en 2021 (dont + 27,0 % au T3 et + 12,3 % au T4)
- / **Effet de périmètre limité** : + 1,7 M€
 - Cession de LACE (mars 2021) sur le périmètre : - 7,7 M€ (0,7 % du C.A.)
 - Acquisition de B&E Manufacturing : + 9,3 M€ (0,8 % du C.A.)

Chiffre d'affaires (M€)

663,4

- 15,9 %

558,1

2020

2021

Variation trimestre n / trimestre n-1

(à périmètre et taux de change constants)

+ 5,8 %

- 7,0% - 7,7 %

- 35,8 %

T1

T2

T3

T4

	2021	Variation / 2020
Chiffre d'affaires	558,1 M€	- 15,9 %
Excédent brut d'exploitation (EBITDA) <i>Marge d'excédent brut d'exploitation</i>	83,7 M€ 15,0 %	- 23,2 % - 1,4 pt
Résultat opérationnel courant comparable (EBIT) <i>Marge opérationnelle courante comparable</i>	25,7 M€* 4,6 %	- 32,2 % - 1,1 pt
Free Cash Flow <i>En % du chiffre d'affaires</i>	27,8 M€ 5,0 %	- 50,2 M€ - 6,8 pts

Excédent brut d'exploitation :

- / Recul limité de l'Excédent Brut d'Exploitation (EBITDA) à 15,0 %
 - malgré la chute importante du chiffre d'affaires
 - et l'inflation sur l'ensemble des coûts de production compensées par des actions de baisses de coûts lors de la crise COVID-19

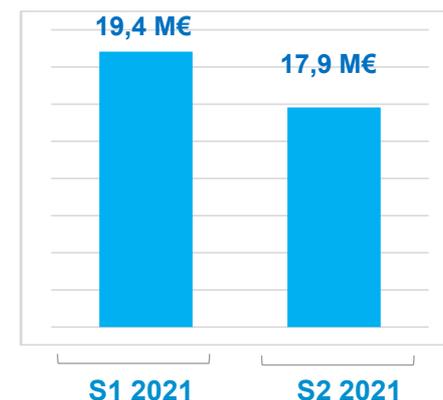
ROC et MOP comparables :

- / Résultat opérationnel courant (EBIT) *comparable* à 25,7 M€ (37,3 M€ publié)
- / Marge Opérationnelle courante *comparable* en recul de - 1,1 point à l'instar de l'Excédent Brut d'Exploitation

Free Cash Flow :

- / Free Cash Flow à 27,8 M€ après des stocks en hausse en raison de l'anticipation des augmentations des cadences des principaux clients

Evolution du ROC publié (en M€)



*EBIT publié : 37,3 M€ (MOP 6,7 %)

LISI AUTOMOTIVE

Marché :

- / **Fortes perturbations à partir du T2-2021**, amplifiées au 2^{ème} semestre, la pénurie mondiale de semi-conducteurs ayant entraîné :
 - de fréquents arrêts de chaînes de production chez l'ensemble des constructeurs mondiaux
 - des pertes de production estimées à plus de 10 millions de véhicules sur l'année
- / **L'Europe souffre plus** que les États-Unis et la Chine qui revient au niveau de 2019 (+ 0,2 %).

Activité LISI AUTOMOTIVE:

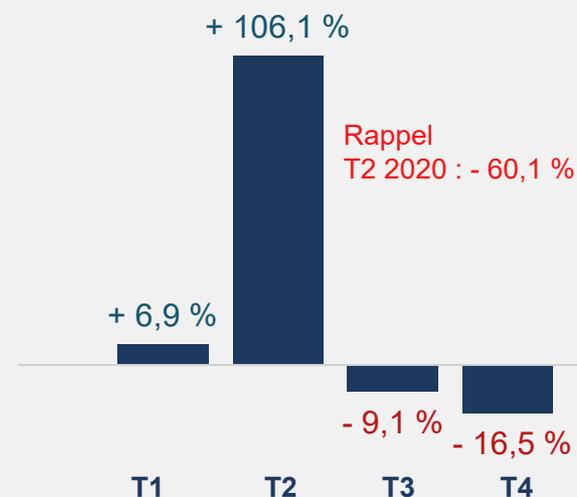
- / **Chiffre d'affaires en hausse de + 7,4 % / 2020** à comparer à une production mondiale de l'écosystème de la division en recul de - 3,2 % / 2020
- / **Forte volatilité de la demande tout au long de l'année :** croissance soutenue au 1^{er} semestre (+ 32,2 % / 2020) suivie d'une forte baisse au 2^{ème} semestre (- 11,7 % / 2020)
- / **Hausse de + 5,6 % de la prise de commandes des nouveaux produits** à près de 57 M€ (12,0 % du chiffre d'affaires), tirés par ceux répondant aux besoins croissants en matière d'électromobilité
- / **Effet de périmètre :** déconsolidation (mai 2020) de LISI AUTOMOTIVE Mohr und Friedrich GmbH : - 4,3 M€ (0,4 % du C.A)

Chiffre d'affaires (M€)



Variation trimestre n/ trimestre n-1

(à périmètre et taux de change constants)



	2021	Variation / 2020
Chiffre d'affaires	484,6 M€	+ 7,4 %
Excédent brut d'exploitation courant (EBITDA) <i>Marge d'excédent brut d'exploitation</i>	54,0 M€ 11,1 %	+ 17,9 % + 1,0 pt
Résultat opérationnel courant comparable (EBIT) <i>Marge opérationnelle courante comparable</i>	14,8 M€* 3,0 %	N/A + 2,2 pts
Free Cash Flow <i>En % du chiffre d'affaires</i>	3,3 M€ 0,7 %	- 24,2 M€ - 5,4 pts

Excédent Brut d'Exploitation :

- / En hausse sur l'exercice malgré un recul significatif au S2, impact limité
 - grâce à l'efficacité des mesures d'ajustements de coûts (crise COVID-19)
 - ainsi qu'aux actions visant à répercuter les hausses du coût des matières premières (aciers et matières plastiques) aux clients

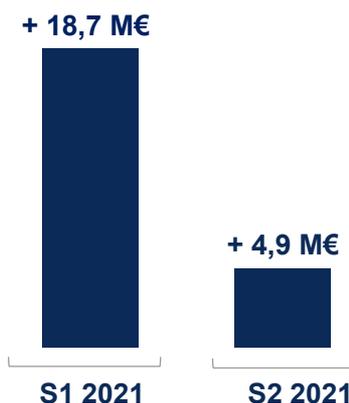
ROC et MOP comparables :

- / Redressement de la marge opérationnelle courante *comparable* : + 2,2 pts en un an (+ 4,1 pts en publié) : l'avance du S1 a été préservée au S2

Free Cash Flow :

- / Free Cash Flow positif à 3,3 M€ sur une base de comparaison élevée l'an dernier (27,5 M€)

Evolution du ROC publié (en M€)



*EBIT publié : 23,6 M€ (MOP 4,9 %)

LISI MEDICAL

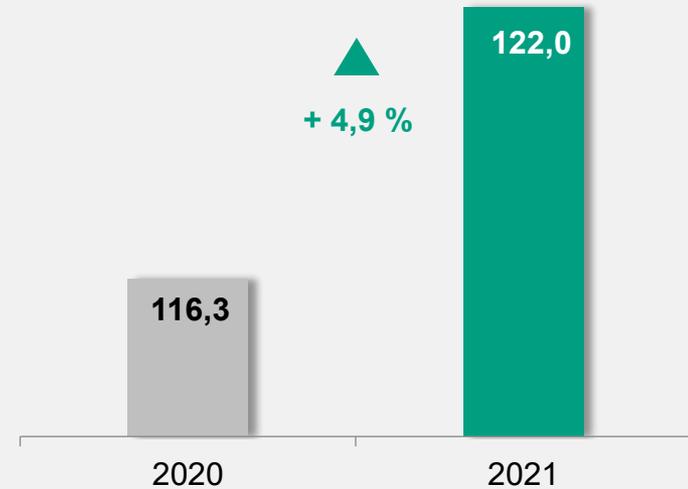
Marché :

- / **Marché de la chirurgie mini-invasive et de la reconstruction orthopédique porté par la reprise des actes chirurgicaux**
- / **Bonne dynamique aux Etats-Unis** avec l'avancée des campagnes de vaccination qui permet
 - le retour progressif à une activité normalisée dans les hôpitaux
 - la reprogrammation des opérations annulées pour assurer la prise en charge du grand nombre de personnes infectées par le coronavirus

Activité LISI MEDICAL :

- / **Hausse de + 4,9 % du chiffre d'affaires par rapport à 2020** soutenue par l'orientation favorable de la demande et par les gains de parts de marché sur les nouveaux produits
- / **Net rebond au 4^{ème} trimestre** (+ 19,3 % par rapport 2020) après un début d'année en très fort retrait (- 15,1 % au T1).
- / **Effet de périmètre** : impact de la cession des activités dentaires de LISI MEDICAL Jeropa (janvier 2021) : - 8,4 M€ (0,6 % du C.A)

Chiffre d'affaires (M€)



Variation trimestre n/ trimestre n-1 (à périmètre et taux de change constants)



	2021	Variation / 2020
Chiffre d'affaires	122,0 M€	+ 4,9 %
<i>Excédent brut d'exploitation courant (EBITDA)</i> <i>Marge d'excédent brut d'exploitation</i>	16,4 M€ 13,5 %	+ 58,6 % + 4,6 pts
Résultat opérationnel courant comparable (EBIT) <i>Marge opérationnelle courante comparable</i>	6,7 M€* 5,5 %	N/A + 5,4 pts
Free Cash Flow* <i>En % du chiffre d'affaires</i>	4,2 M€ 3,4 %	- 0,6 M€ - 0,7 pt

Excédent Brut d'Exploitation :

- / La marge brute d'exploitation comparable gagne 4,6 pts grâce à :
 - L'adaptation rapide de la structure de coûts dès les premiers mois de la crise
 - La montée en cadence des produits à plus forte valeur ajoutée issus des gains de parts de marché, notamment dans le secteur de la chirurgie mini-invasive

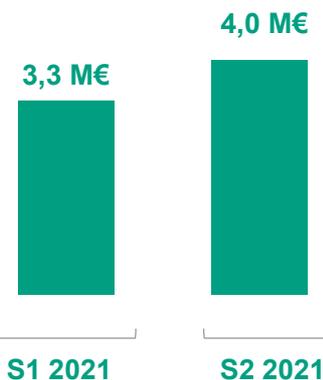
ROC et marge opérationnelle comparables :

- / Résultat opérationnel courant *comparable* en très forte hausse à 6,7 M€ (0,1 M€ en 2020) marqué par une amélioration séquentielle entre S1 et S2
- / Marge opérationnelle courante en augmentation de 5,4 pts : idem EBITDA

Free Cash Flow :

- / Free Cash Flow de bon niveau à 4,2 M€, en léger recul par rapport à 2020

Evolution du ROC publié (en M€)



*EBIT publié : 7,3 M€ (MOP 6,0 %)

SOMMAIRE

1. 2021 : Ce qu'il faut retenir
2. Résultats du Groupe
3. Résultats des Divisions
4. Perspectives Groupe
5. Comptes sociaux



→ LISI AEROSPACE

- **Nouveau cycle de croissance à venir** soutenu par la montée en cadence des monocouloirs confirmées par les grands donneurs d'ordres
- **Niveau de rebond conditionné** par la capacité de la chaîne d'approvisionnement à répondre aux besoins mais également à la disponibilité des matières premières et de la main d'œuvre
- **Capacité intacte de la division à monter en cadence** ⇔ automatisation des processus de fabrication
- **Poursuite du pilotage des coûts** dans un contexte inflationniste

→ LISI AUTOMOTIVE

- La division est confrontée à un double challenge :
 - continuer à adapter ses capacités de production et ses coûts au niveau d'activité
 - neutraliser les effets du renchérissement des matières premières (aciers et plastiques)
- **Montée en puissance des nouveaux produits** à forte VA destinés aux besoins d'électromobilité

→ LISI MEDICAL

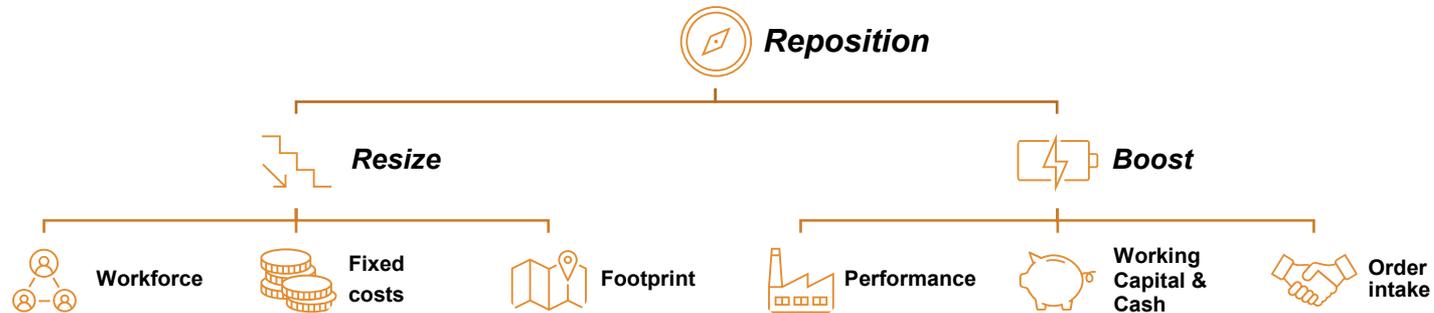
- Reprise d'une activité plus normalisée dans les hôpitaux
- **Priorité au développement** : hausse des volumes de production et des nouveaux produits

→ LISI : *sous réserve d'un contexte sanitaire et économique préservé, le Groupe vise en 2022*

- Une croissance organique de son activité
- Une amélioration de ses principaux indicateurs financiers (EBIT & MOP)
- Un Free Cash Flow positif après la hausse des investissements en équipements et en productivité

La pandémie n'a pas interrompu la mise en œuvre du plan **New Deal**

Le volet croissance a été efficace et constitue la priorité pour 21 - 24



Très court terme
(2020)



Redémarrer

- Gestion de la trésorerie
- Adaptation des effectifs et des coûts au niveau requis
- Utilisation des programmes de subvention disponibles (chômage partiel, etc.)

Court à moyen terme
(2021)



Redimensionner

- Révisiter et optimiser le dispositif industriel et l'organisation en fonction de la nouvelle donne du marché
- Ajuster le programme d'investissements en conséquence
- Améliorer la gestion du cash et du BFR

Moyen à long terme
(2021-2024)



Repositionner :

- Renforcer le positionnement stratégique et la résistance aux risques
- Evaluer les opportunités d'évolution du portefeuille (efforts commerciaux et techniques, cessions, acquisitions)

Nouveaux produits

LISI AEROSPACE

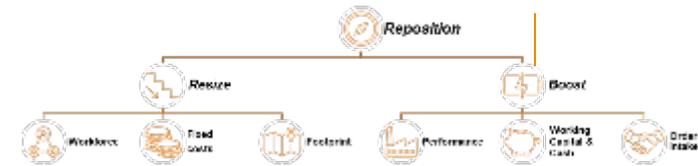
- **Aubes de compresseur** haute pression moteur GTF - Pratt et Whitney
- Systèmes de fixations aveugles structurales **OPTIBLIND™** en phase d'industrialisation
- Développement de la famille des **raccords hydrauliques** renforcé par l'acquisition de la société B&E Manufacturing

LISI AUTOMOTIVE

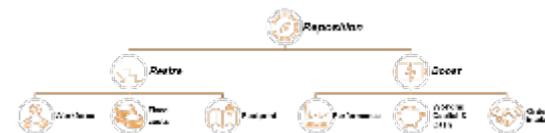
- **Composants mécaniques** destinés aux freins de parking électriques et aux mécanismes de sièges électriques
- **Clips d'habillage intérieur et tendeur d'airbag** latéraux pour les véhicules électriques américains (ex. IAC/Tesla à Lake Zurich)
- **Vis avec étanchéité sous tête pour les couvercles de bac batterie** véhicule électrique (ex. Mercedes à Kierspe) ; **pion à souder** pour les caisses en blanc multi-matériaux (Grandvillars & Dasle)

LISI MEDICAL

- Focalisation sur les **implants de reconstruction** (hanche, genou, épaule), les **implants orthopédiques** (traumatologie et extrémités) et la **chirurgie mini-invasive** (systèmes d'agrafages chirurgicaux robotisés, scalpels harmoniques)



Industrie 4.0 – En plein essor



Doublement de nos projets

	Dec 2020		Dec 2021
Nb d'expérimentations	5 2 Oplit, 1 Elisetting, 1 Aletiq, 1 Niagara	x 2	11 2 Flowlity, 3 Emera, 4 Elisetting, 1 Scortex, 1 Niagara
Nb de Solutions en cours	7 Fabriq, Mercateam, Oplit, Niagara, Aletiq, Astrée	x 2,3	16 + Flowlity, Elisetting, Emera, Scortex
Nb de Contrats	1 Fabriq	x 5	5 Fabriq, Aletiq, Mercateam, Oplit, WTTJ
Nb d'Incubateurs	1 OSS Ventures	x 2	2 OSS Ventures, Arts&Métiers Accélération
Nb de Promotions	4 2 finalistes Grand Prix 1 TV BFM 1 usine Label Vitrine (Sol)	x 2	8 2 finalistes Grand Prix 1 Webinar 3 TV (2 BFM & 1 Smart TV) 2 usine Label Vitrine (Vdr, Mel)

Poursuite de la robotisation

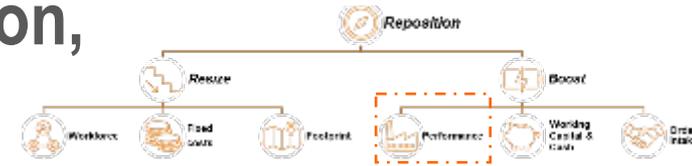


20 robots mis en service en 2021 & 350 en cumul
Ratio : 394 robots pour 10 000 employés (moyenne française : 194)

Une visibilité accrue



Digital Admin – Efficience, Automatisation, Zéro papier, Qualité de la donnée



Alusta

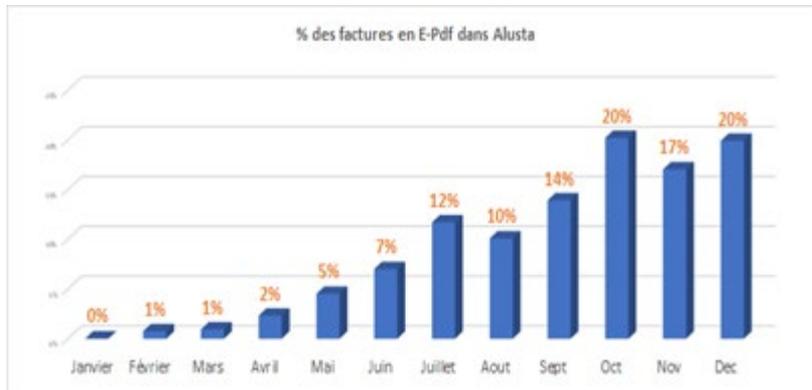
	2019	2020	2021
Nb of sites	17	25	33
Nb of Invoices	111 966	98 324	153 508

33 sites déployés

Best in class : Rugby avec 66 % des factures traitées en automatique. Moyenne 55 %

Best in class : Izmir avec 2 j, Canada 8 j – Moyenne 13,5 j (vs 25 avant)

Electronic Invoicing



20 % des factures E-Pdf
76 arbres sauvés en 2021
310 fournisseurs embarqués pour 55 000 factures



Dématérialisation Bulletins de paie

PeopleDoc : Kick-Off 21 janvier 2022

Livraison : Q2-2022



Attractivité, Marque Employeur, Recrutement



Welcome to the Jungle : Kick-Off 4 février 2022

Livraison : Mars – Avril 2022

Digitalisation des notes de frais

Contrat en cours de négociation



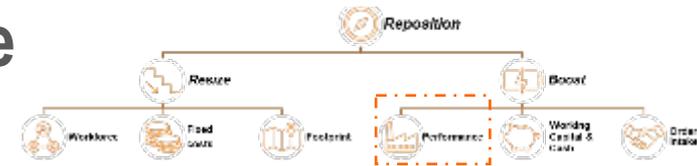
EPM & Digital Close

2 éditeurs en compétition sur EPM : OneStream & Tagetik

1 éditeur sur Digital close : Blackline

RSE : aller vers une croissance durable

Le chemin parcouru en 2021



PROTEGER
nos salariés



PRESERVER
notre environnement



FIDELISER
nos talents



DEPASSER
les attentes des clients



ASSOCIER
nos fournisseurs

TF1 = 8,0 accidents de travail avec ou sans arrêt par million d'heures travaillées → objectif atteint

Conformité machines :
- 50,9 % vs décembre 2020
Il reste 1184 machines avec NC1 à traiter

Consommation d'eau :

- 12,8 % vs 2020 en valeur brute
- 10 % vs 2020 pour la consommation sur VA à périmètre constant

Consommation d'énergie :

- + 8,6 % vs 2020 en valeur brute
- + 11,5 % vs 2020 pour la consommation sur VA à périmètre constant

QVT :

- Bons résultats de l'enquête QVT en termes de participation satisfaction
- Succès des semaines de la QVT

Partenariats :

- Plusieurs actions de partenariat scolaire dans le monde
- Plusieurs actions en France avec l'association « Elles bougent »

Certification :
100 % des sites de production certifiés selon les référentiels :

- EN 9100 (aéronautique)
- ISO/TS 16949 (automobile)
- ISO 13485:2016 (medical)

Revue des objectifs :

- Ajout d'un volet innovation
- 0 rappel produit pour raison de sécurité

Pilotage :

- Intégration de critères RSE dans la nouvelle politique Achats et dans nos contrats
- Intégration des exigences RSE dans les formations achats (1^{ère} session en 2021)

Evaluation :

- Signature d'un contrat avec BVD pour évaluer nos fournisseurs stratégiques selon des critères RSE



Classé par Le Point parmi les 250 entreprises françaises les plus socialement responsables (137^e)

Note ESG 2020 : 82
(79 en 2019 ; 72 en 2018 et 67 en 2017)



SOMMAIRE

1. 2021 : Ce qu'il faut retenir
2. Résultats par division
3. Résultats du Groupe
4. Perspectives Groupe
5. Comptes sociaux

Comptes sociaux :

Compte de résultat LISI S.A

	31/12/21		31/12/20		VARIATIONS
	K€	% CA	K€	% CA	%
CHIFFRE D'AFFAIRES	8 989		8 098		+ 11,0 %
VALEUR AJOUTEE	5 301	59,0	4 806	59,3	+ 10,3 %
IMPOTS ET TAXES	- 494	- 5,5	- 381	- 4,7	+ 29,7 %
CHARGES DE PERSONNEL	- 5 073	- 56,4	- 4 563	- 56,3	+ 11,2 %
Excédent brut d'exploitation courant (EBITDA)	- 266	- 3,0	- 138	- 1,7	
Amortissements	- 334	- 3,7	- 317	- 3,9	+ 5,4 %
Provisions	- 553	- 6,2	- 323	- 4,0	+ 71,2%
Résultat opérationnel courant (EBIT)	- 1 153	- 12,8	- 778	- 9,6	+ 48,2%
Produits et charges opérationnels non courants	- 5	- 0,1	3	0,0	
Résultat opérationnel	- 1 158	- 12,9	- 775	- 9,6	+ 49,4%
Produits financiers nets	9 903		- 13 313		
Impôts	1 392	15,5	6 423	79,3	- 78,4 %
Résultat net	10 137		- 7 665		

Comptes sociaux :

Bilan LISI S.A

En K€

	31/12/2021	31/12/2020	VARIATION
Immobilisations corp. et incorp.	1 906	2 140	- 234
Immobilisations financières	227 931	228 451	- 520
Clients	3 109	1 732	+ 1 377
Autres	13 587	18 428	- 4 841
Avances filiales	531 005	483 178	+ 47 827
Cash	167 315	207 438	- 40 123
TOTAL ACTIF	944 854	941 367	+ 3 487
Capitaux propres	255 796	253 097	+ 2 699
Provisions pour R et C	1 559	4 589	- 3 030
Dettes financières externes	320 967	320 004	+ 963
Dettes filiales	353 159	358 436	- 5 277
Fournisseurs	4 084	2 038	+ 2 046
Autres	9 289	3 201	+ 6 088
TOTAL PASSIF	944 854	941 367	+ 3 487

Comptes sociaux :

Variation des capitaux propres LISI S.A

En K€

Au 31.12.2019	260 774
Résultat de l'exercice	- 7 665
Augmentation de capital	
Dividendes versées	0
Amortissements dérogatoires	- 13
Au 31.12.2020	253 097
Résultat de l'exercice	10 137
Augmentation de capital	
Dividendes versés	- 7 437
Amortissements dérogatoires	
Au 31.12.2021	255 796

Assemblée Générale du 28 avril 2022

lisi

INTERVENTION

DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Assemblée Générale du 28 avril 2022

lisi

VOUS AVEZ LA PAROLE
MERCI POUR VOS QUESTIONS

Assemblée Générale du 28 avril 2022

lisi

**VOTE DES RESOLUTIONS
ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE**

Se reporter au Document d'Enregistrement Universel 2021 - Pages 190 & suivantes

Approbation des comptes annuels

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport général des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2021, approuve les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2021 tels qu'ils lui ont été présentés, **faisant apparaître un bénéfice de 10 136 822 €**, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

L'Assemblée Générale approuve en outre les dépenses effectuées au cours de l'exercice écoulé, ayant trait aux opérations visées à l'article 39-4 du Code Général des Impôts, pour un montant global de 48 163 €.

2^{ème} résolution

Approbation des comptes consolidés

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport général des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021, approuve les comptes consolidés établis conformément aux dispositions des articles L. 233-16 et suivants du Code de Commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils lui ont été présentés, faisant ressortir un bénéfice de **44 047 730 €**.

3^{ème} résolution

Approbation des conventions visées aux articles L.225-38 et suivants du Code de Commerce

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées à l'article L225-38 du Code de Commerce, approuve les éléments indiqués dans ce rapport.

4^{ème} résolution

Quitus aux Administrateurs et aux Commissaires aux Comptes

L'Assemblée Générale donne quitus de leur gestion aux Administrateurs et de leur mandat aux Commissaires aux Comptes en ce qui concerne l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Affectation des résultats de l'exercice 2021

L'Assemblée Générale sur proposition du Conseil d'Administration, décide d'affecter comme suit le résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2021 :

• Bénéfice de l'exercice	10 136 822,05 €
• Report à nouveau antérieur	132 589 076,37 €
soit un bénéfice distribuable de	142 725 898,42 €

affecté comme suit :

• Un dividende de 0,29 € par action, soit la somme totale de	15 693 151,93 €
• Au compte « report à nouveau », le solde, soit la somme de	127 032 746,49 €

Le dividende sera détaché le 2022 et mis en paiement le **6 mai 2022**

En outre, il est rappelé que les sommes distribuées à titre de dividendes au titre des trois exercices précédents ont été les suivantes, par action :

Exercice	Dividende versé
31 décembre 2018	0,44 €
31 décembre 2019	0,00 €
31 décembre 2020	0,14 €

6^{ème} résolution

Constatation de l'expiration du mandat d'administrateur de Madame Lise NOBRE

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constate l'expiration, à l'issue de la présente Assemblée, du mandat d'administrateur de **Madame Lise NOBRE**

7^{ème} résolution

Nomination de Madame Florence VERZELEN en qualité d'administrateur

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de nommer **Madame Florence VERZELEN**, demeurant 11, rue du Val de Grace – 75005 Paris, de nationalité française, en qualité d'administrateur, à compter de ce jour et pour une durée de quatre ans venant à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera en **2026** sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Références professionnelles de Mme Florence VERZELEN et activités exercées dans d'autres sociétés au cours des cinq dernières années ↗ Document d'Enregistrement Universel 2021 en page 195

8^{ème} résolution

Renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Isabelle CARRERE

L'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'Administration, renouvelle le mandat d'administrateur de **Madame Isabelle CARRERE**, pour une durée de quatre années venant à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera en **2026** sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

9^{ème} résolution

Renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Capucine KOHLER-ALLERTON

L'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'Administration, renouvelle le mandat d'administrateur de **Madame Capucine KOHLER-ALLERTON**, pour une durée de quatre années venant à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera en **2026** sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

10^{ème} résolution

Renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Marie-Hélène PEUGEOT-RONCORONI

L'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'Administration, renouvelle le mandat d'administrateur de **Madame Marie-Hélène PEUGEOT-RONCORONI**, pour une durée de quatre années venant à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera en **2026** sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

11^{ème} résolution

Renouvellement du mandat d'administrateur de Madame Véronique SAUBOT

L'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'Administration, renouvelle le mandat d'administrateur de **Madame Véronique SAUBOT**, pour une durée de quatre années venant à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera en **2026** sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

12^{ème} résolution

Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021

L'Assemblée Générale, conformément aux dispositions de l'article L.22-10-34 I du Code de Commerce, approuve les informations mentionnées à l'article L.22-10-9 I du Code de Commerce relatives à **la rémunération des mandataires sociaux versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021**, telles que décrites dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi par le Conseil d'Administration;

Se reporter au Document d'Enregistrement Universel 2021, chapitre 6 « Gouvernement d'entreprise » en page 181 et suivantes

13^{ème} résolution

Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 à Monsieur Gilles KOHLER, Président du Conseil d'Administration

L'Assemblée Générale, conformément aux dispositions de l'article L.22-10-34 II du Code de Commerce, approuve **les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature** versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 à **Monsieur Gilles KOHLER** en sa qualité de Président du Conseil d'Administration, tels que décrits dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise

Se reporter au Document d'Enregistrement Universel 2021, chapitre 6 « Gouvernement d'entreprise » en page 181 et suivantes

14^{ème} résolution

Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 à Monsieur Emmanuel VIELLARD, Directeur Général

L'Assemblée Générale, conformément aux dispositions de l'article L.22-10-34 II du Code de Commerce, approuve **les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature** versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 à **Monsieur Emmanuel VIELLARD** en sa qualité de Directeur Général, tels que décrits dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise

Se reporter au Document d'Enregistrement Universel 2021, chapitre 6 « Gouvernement d'entreprise » en page 181 et suivantes

15^{ème} résolution

Approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 à Monsieur Jean-Philippe KOHLER, Directeur Général Délégué

L'Assemblée Générale, conformément aux dispositions de l'article L.22-10-34 II du Code de Commerce, approuve **les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature** versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 à **Jean-Philippe KOHLER** en sa qualité de Directeur Général Délégué, tels que décrits dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise

Se reporter au Document d'Enregistrement Universel 2021, chapitre 6 « Gouvernement d'entreprise » en page 181 et suivantes

16^{ème} résolution

Approbation de la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'Administration

L'Assemblée Générale, conformément aux dispositions de l'article L.22-10-8 du Code de Commerce, **approuve la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'Administration**, telle que décrite dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi par le Conseil d'Administration.

Se reporter au Document d'Enregistrement Universel 2021, chapitre 6 « Gouvernement d'entreprise » en page 181 et suivantes

17^{ème} résolution

Approbation de la politique de rémunération applicable au Directeur Général

L'Assemblée Générale, conformément aux dispositions de l'article L.22-10-8 du Code de Commerce, **approuve la politique de rémunération applicable au Directeur Général**, telle que décrite dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi par le Conseil d'Administration.

Se reporter au Document d'Enregistrement Universel 2021, chapitre 6 « Gouvernement d'entreprise » en page 181 et suivantes

18^{ème} résolution

Approbation de la politique de rémunération applicable au Directeur Général Délégué

L'Assemblée Générale, conformément aux dispositions de l'article L.22-10-8 du Code de Commerce, **approuve la politique de rémunération applicable au Directeur Général Délégué**, telle que décrite dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi par le Conseil d'Administration.

Se reporter au Document d'Enregistrement Universel 2021, chapitre 6 « Gouvernement d'entreprise » en page 181 et suivantes

19^{ème} résolution

Approbation de la politique de rémunération applicable aux administrateurs

L'Assemblée Générale, conformément aux dispositions de l'article L.22-10-8 du Code de Commerce, **approuve la politique de rémunération applicable aux administrateurs**, telle que décrite dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi par le Conseil d'Administration.

Se reporter au Document d'Enregistrement Universel 2021, chapitre 6 « Gouvernement d'entreprise » en page 179

20^{ème} résolution

Programme de rachat d'actions

L'Assemblée Générale autorise le Conseil d'administration à procéder par tous moyens, à des achats d'actions de la société, dans la limite de 10 % du capital social de la société, soit 5 411 431 actions, à l'exception des achats d'actions destinés à la conservation et la remise ultérieure d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe dont la limite sera de 5 % du capital, soit 2 705 715 actions, afin de permettre :

- **l'animation sur le marché de l'action** de la société par un prestataire de services ;
- **l'octroi d'options d'achat d'actions ou l'attribution gratuite d'actions** aux salariés et mandataires sociaux de la société et/ou de son Groupe ainsi que l'attribution ou la cession d'actions de la société dans le cadre de **plans d'épargne entreprise ou groupe** ;
- la conservation et la remise ultérieure d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de **croissance externe** .
- **l'annulation des actions acquises** sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale Extraordinaire convoquée ultérieurement ...

La société ne pourra pas acheter ses propres actions à un prix supérieur à 60 € hors frais d'acquisition.

Cette autorisation est valable pour une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée.

Assemblée Générale du 28 avril 2022

lisi

**VOTE DES RESOLUTIONS
ASSEMBLEE GENERALE
EXTRAORDINAIRE**

Se reporter au Document d'Enregistrement Universel 2021 - Pages 194 & suivantes

21^{ème} résolution

Attribution gratuite d'actions aux salariés et mandataires sociaux : autorisation à donner au Conseil d'Administration

L'Assemblée Générale autorise le Conseil d'administration à procéder à une attribution gratuite d'actions de la société au profit des salariés et mandataires sociaux (sachant que) :

- le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra pas excéder **1 000 000 d'actions, soit environ 1,85 % du capital** de la société ;
- le nombre d'actions pouvant être attribuées gratuitement aux **dirigeants mandataires sociaux ne pourra pas excéder 10 % du nombre total d'actions** attribuées ;
- l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période dite d'acquisition de **deux années** ;
- le Conseil d'Administration pourra fixer une **condition de présence** des bénéficiaires au sein du groupe ;
- l'attribution gratuite d'actions sera soumise **à une ou plusieurs conditions de performance** qui seront déterminées par le Conseil d'Administration.

L'attribution gratuite des actions se réalisera au moyen d'actions existantes que la société aura acquises à cet effet.

L'Assemblée Générale fixe à trente-huit mois, à compter de ce jour, la durée de validité de la présente autorisation.

22^{ème} résolution

Pouvoirs pour les formalités

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de ses présentes délibérations en vue de l'accomplissement de toutes formalités, ainsi que tous dépôts et publications prescrits par la loi.

Assemblée Générale du 28 avril 2022

lisi

**FIN DE L'ASSEMBLEE
DES ACTIONNAIRES 2022**

Tous nos remerciements et à bientôt