

**2020**

**RAPPORT INTÉGRÉ**

**lisi**



## Un nouveau rapport d'activité intégré

Inspiré des lignes directrices du cadre de référence publié par l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC), ce premier rapport annuel intégré présente l'écosystème ainsi que le modèle économique et de création de valeur de LISI. Ce document rend compte de l'activité et des résultats du Groupe pour l'exercice 2020 afin de renforcer le dialogue avec l'ensemble de ses parties prenantes, dans une démarche volontaire de transparence et d'amélioration continue.

Les contenus ont notamment été sélectionnés selon leur pertinence au regard de la valeur créée par le Groupe. Ils ont été nourris par des échanges avec la Direction Générale, Industrielle et Financière du Groupe, ainsi que les services en charge du développement RH, HSE et RSE. Il intègre également la contribution des Directions Générales, Marketing et Innovation des trois divisions LISI AEROSPACE, LISI AUTOMOTIVE et LISI MEDICAL. Sauf indication contraire, les informations présentées dans ce rapport concernent l'exercice 2020 arrêté au 31 décembre 2020.

# SOMMAIRE

## 1 \_ PROFIL DU GROUPE

- 1 Les chiffres clés
- 2 Le message de la Direction
- 4 Des valeurs partagées
- 6 Un profil équilibré
- 8 Un modèle d'affaires équilibré
- 10 Une offre diversifiée
- 15 Un acteur mondial
- 18 Une histoire qui nourrit l'avenir

## 2 \_ ÉCOSYSTÈME & ENJEUX

- 22 Des partenaires impliqués
- 24 Un environnement en pleine mutation

## 3 \_ VISION STRATÉGIQUE

- 30 Le plan NEW DEAL
- 32 Les leviers pour agir

## 4 \_ MISE EN ŒUVRE

- 56 Le Conseil d'administration
- 58 Les Comités
- 59 Les directions opérationnelles
- 60 La politique de rémunération
- 61 Les principaux risques

## 5 \_ PERFORMANCES 2020

- 63 Performances consolidées
- 64 LISI AEROSPACE
- 68 LISI AUTOMOTIVE
- 72 LISI MEDICAL

## 6 \_ RÉPARTITION DE LA VALEUR

- 77 Une création de valeur répartie
- 78 Données boursières
- 80 Données financières

# 1 PROFIL

## LES CHIFFRES CLÉS 2020

### GRUPE LISI

**1,23 Md€**

de chiffre d'affaires

**44 sites**

de production répartis dans

**13 pays**

**9 676**

collaborateurs



### LISI AEROSPACE

**663 M€**

de chiffre d'affaires



### LISI AUTOMOTIVE

**451 M€**

de chiffre d'affaires



### LISI MEDICAL

**116 M€**

de chiffre d'affaires

### Résistance des performances financières

**166,7 M€**

Excédent Brut d'Exploitation  
courant, soit 13,6 %  
de marge d'EBE

**41,5 M€**

Résultat opérationnel  
courant, soit 3,4 %  
de marge opérationnelle

### Solidité financière renforcée

**109,4 M€**

Free Cash Flow<sup>(1)</sup>  
record, soit 8,9 %  
du chiffre d'affaires

**220,8 M€**

dette nette, soit - 111 M€  
par rapport à 2019

(1) Capacité d'autofinancement  
diminuée des investissements  
industriels nets et des  
variations des BFR.

### COVID-19 : sécuriser, dimensionner, positionner

Depuis les premiers effets du coronavirus en Chine en décembre 2019, l'épidémie a pris une ampleur mondiale et touche maintenant tous les continents.

Des mesures sanitaires exceptionnelles ont été prises progressivement en fonction du stade d'avancement de l'épidémie dans chacun des pays où le Groupe LISI est présent. Face à cette crise sans précédent, un plan global d'adaptation a très rapidement été mis en œuvre afin de protéger la santé des salariés, d'assurer la continuité d'activité, de préserver la trésorerie du Groupe dans la durée et aussi de saisir toutes les opportunités que les marchés peuvent révéler même en temps de crise.

À la lecture de ce rapport, vous trouverez des éléments de contexte pour comprendre l'impact de la COVID-19 sur les activités, les performances et la stratégie du Groupe LISI, notamment avec le lancement du plan NEW DEAL (lire p. 30).

Pour traverser cette période difficile, LISI a également pu compter sur l'engagement de tous ses collaborateurs, sur le soutien de ses partenaires bancaires, comme sur la confiance de ses clients et de ses actionnaires.

# LE MESSAGE DE LA DIRECTION

Le Groupe LISI a connu au cours de cet exercice 2020 une situation sans précédent avec une chute brutale de la demande. En 2020, le chiffre d'affaires s'élève à 1 230 millions d'euros, représentant une perte de près de 500 millions d'euros par rapport à 2019, soit une baisse de 28,9 %.

Malgré l'effondrement de l'activité dans les trois divisions, le Groupe fait preuve d'une forte résilience des principaux indicateurs de gestion. En effet, LISI a réussi à maintenir un excédent brut d'exploitation de bon niveau, un résultat opérationnel courant positif et un *free cash flow* record (voir p. 1).



LISI vise une position de leader, parmi les 2 ou 3 premiers mondiaux dans chaque segment, dans chaque *Business Group*. 👍👍



## ■ LISI vise une position de leader

La solidité de cette position financière a été maintenue grâce à la réactivité des équipes, qui ont immédiatement mis en œuvre un plan global d'adaptation à la pandémie de la COVID-19 appelé NEW DEAL. Ce plan, qui a d'abord mis la priorité sur la protection de la santé des salariés et la préservation de la trésorerie, permet aujourd'hui de préparer l'avenir en s'adaptant aux nouvelles conditions de marché (voir p. 30).

Ce plan NEW DEAL contribuera à la réalisation du plan stratégique 2020-2024. LISI vise une position de leader, parmi les deux ou trois premiers mondiaux dans chaque segment, dans chaque *Business Group*. C'est pourquoi le Groupe entend transformer toutes les opportunités du marché existant en croissance organique ou externe.

## ■ Formaliser les engagements RSE

Pour répondre aux enjeux de demain, LISI continuera de s'appuyer sur des leviers d'action puissants que sont l'innovation (voir p. 33) et l'excellence opérationnelle (voir p. 38), tout en intégrant la responsabilité sociétale de l'entreprise (voir p. 42). Même si le Groupe, de par sa vision long terme, traite les sujets RSE depuis longtemps, il a décidé de les formaliser davantage pour la période à venir.

Pour atteindre cet objectif, LISI pourra compter sur le dynamisme et l'esprit entrepreneurial de ses collaborateurs, sur la fidélité de ses actionnaires, sur l'exigence de ses clients, sur l'accompagnement de ses fournisseurs, et sur la confiance de ses partenaires bancaires. Le modèle d'implantation de LISI dans les territoires et à l'international sera une force.

Notre confiance dans l'avenir reste positive. Avec tous les efforts entrepris, la capacité de rebond du Groupe est intacte.



**GILLES KOHLER**  
Président de LISI

**EMMANUEL VIELLARD**  
Directeur Général de LISI

# DES VALEURS PARTAGÉES

Engagé depuis plusieurs années dans une démarche active de développement durable, le Groupe LISI cherche à favoriser l'engagement collectif et individuel dans le cadre d'une stratégie d'amélioration continue. Cette démarche de long terme s'est construite sur des valeurs communes : fruits d'une réflexion collective menée au sein des trois divisions de l'entreprise, ces valeurs sont aujourd'hui partagées dans le monde entier par les 9 676 collaborateurs du Groupe.

## — La pérennité

LISI, entreprise familiale depuis plus de 200 ans a toujours su s'adapter aux évolutions de son temps. Aujourd'hui, nous avons à cœur de poursuivre l'œuvre de générations de femmes et d'hommes qui ont fait de LISI une entreprise internationale, pérenne et performante.

Conscients de nos impacts sur la société et l'environnement, nous privilégions le long terme et réduisons notre empreinte environnementale sur nos sites en accord avec notre plan stratégique de développement.



## — L'intégrité et la transparence

Nous agissons, dans tout ce que nous faisons, avec honnêteté, conscience, franchise et dans le respect des réglementations. Nous attendons de nos collaborateurs et de nos partenaires un comportement exemplaire.

Nous créons des relations transparentes et durables avec nos clients et nos fournisseurs et communiquons régulièrement sur nos engagements et nos résultats.

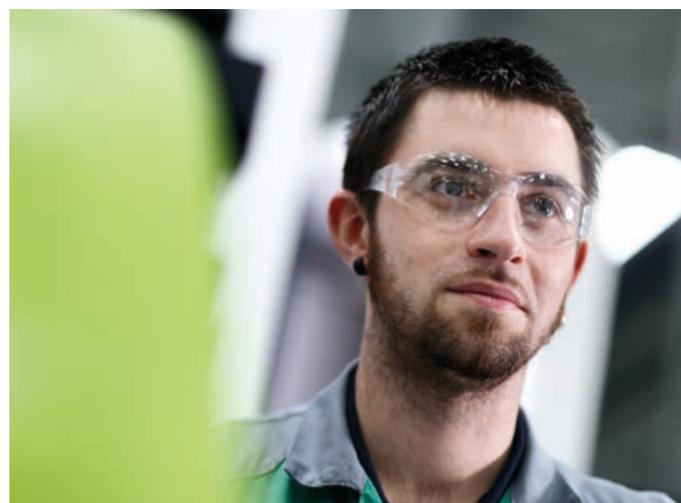


## — L'innovation

Nous anticipons les évolutions et les risques associés à nos métiers pour proposer les meilleures solutions à nos parties intéressées. L'innovation se nourrit de technologie et de créativité. Nous concevons des produits et services respectueux de l'environnement en prenant en compte l'ensemble de leur cycle de vie.

## — L'humain au cœur de notre développement

Les femmes et les hommes de LISI sont notre capital le plus important. Nous nous assurons de promouvoir et développer leurs compétences. Nous préservons leur santé, leur sécurité et leur bien-être. Nous appliquons une politique de non-discrimination et de diversité à toutes les étapes de gestion des ressources humaines.



## — L'excellence industrielle et le pragmatisme

Nous mettons tout en œuvre pour proposer des produits et services compétitifs et de qualité, qui atteignent les plus hauts standards et l'excellence qu'attendent de nous nos parties intéressées. Nous mesurons continuellement notre performance et cherchons en permanence à nous améliorer. La satisfaction de nos clients est la principale garantie de notre pérennité. Nous sommes individuellement et collectivement engagés et impliqués, avec un état d'esprit positif et le sens du travail bien fait. Nos actions visent à être pratiques et concrètes.

# UN PROFIL ÉQUILIBRÉ

## LISI, UN GROUPE INDUSTRIEL MONDIAL

LISI est un groupe industriel mondial, spécialisé dans la fabrication de solutions d'assemblage et de composants à forte valeur ajoutée pour les secteurs de l'aéronautique, de l'automobile et du médical.

Partenaire des plus grands acteurs mondiaux et porté par ses valeurs familiales de long terme, LISI innove et investit dans la recherche et le développement des produits de demain. Le Groupe adapte son outil industriel pour répondre aux besoins actuels et futurs de ses clients, notamment en matière de qualité, de sécurité et de performance. Le Groupe se différencie ainsi en s'appuyant sur deux axes stratégiques : l'innovation et l'excellence opérationnelle, tout en intégrant une démarche RSE.

### — Des savoir-faire communs

Chacun des trois secteurs d'activité du Groupe partage des procédés de fabrication comparables pour la transformation des métaux ou des matières plastiques. Ces savoir-faire partagés et très intégrés avec les opérations de reprise constituent la structure métier du Groupe, l'identité sur laquelle il a bâti son expertise industrielle et son développement.

#### Métaux



##### Déformation

Le Groupe LISI maîtrise la gamme complète des technologies de déformation des métaux pour obtenir des pièces de toute dimension à des cadences de production élevées. On y trouve entre autres la forge, le formage, la frappe à froid, l'extrusion, le matriçage, etc.



##### Fabrication additive métallique

La fabrication additive métallique, plus communément désignée par impression 3D en métal, consiste à déposer des couches successives d'alliages métalliques pour générer une forme.



##### Reprise et traitement

Les opérations de reprise permettent de donner les caractéristiques finales à la pièce (caractéristiques dimensionnelles, mécaniques, état de surface, protection et aspect) à travers les opérations d'usinage (fraisage, tournage, rectification, etc.), de traitement thermique ou de traitement de surface.

#### Plastiques



##### Injection

L'injection plastique consiste à remplir sous pression un moule avec de la matière plastique rendue fluide par chauffage. Cette technique permet la réalisation de formes complexes en petites et grandes séries.



##### Usinage

Les produits plastiques peuvent être usinés pour respecter des contraintes d'aspect ou dimensionnelles.

## Trois activités complémentaires aux cycles différenciés et à fort contenu technologique



### LISI AEROSPACE

produit des fixations et des composants d'assemblage et de structure pour les plus grands acteurs mondiaux du secteur aéronautique.

**663 M€** CHIFFRE D'AFFAIRES 2020  
**54 %** DU CA GROUPE  
**5 504** COLLABORATEURS

#### ● Fixations

Les produits couvrent une très large gamme de solutions de fixations standards et spécifiques pour toutes les applications aéronautiques, des solutions de verrouillage, des raccords hydrauliques, ainsi qu'un large panel de fixations d'intérieur.

#### ● Composants de structure

La gamme de produits couvre une variété de pièces et de composants complexes qui assurent des fonctions vitales sur les avions et les hélicoptères : par exemple des composants de roues, de freins, de systèmes d'actionneurs mais aussi des composants de moteurs (aubes, aubes fans...).



### LISI AUTOMOTIVE

fournit des solutions d'assemblage métalliques et plastiques, et des composants mécaniques de sécurité aux constructeurs et aux équipementiers automobiles dans le monde entier.

**451 M€** CHIFFRE D'AFFAIRES 2020  
**37 %** DU CA GROUPE  
**3 393** COLLABORATEURS

#### ● Fixations vissées

Les produits s'orientent rapidement vers des solutions d'assemblage multi-matériaux, des systèmes de fixations de batteries, des pièces complexes de transmission de puissance ou toutes autres fixations au standard automobile.

#### ● Solutions clippées

La gamme couvre tous les systèmes de fixations clippées pour habillage intérieur et extérieur, les attaches pour tubes et câbles, ainsi que des solutions pour l'allègement et l'optimisation des assemblages.

#### ● Composants de sécurité

La gamme de produits couvre les composants pour les systèmes de freinage, de gestion des fluides, de réglage de sièges et de sécurité intérieure.



### LISI MEDICAL

fabrique des implants médicaux, des ancillaires et des instruments médicaux à haute valeur ajoutée.

**116 M€** CHIFFRE D'AFFAIRES 2020  
**9 %** DU CA GROUPE  
**744** COLLABORATEURS

#### ● Implants de reconstruction

La gamme de produits couvre les implants orthopédiques de reconstruction des articulations (hanches, genoux, épaules) et les instruments de chirurgie orthopédique.

#### ● Composants de chirurgie mini-invasive

La gamme des composants de chirurgie mini-invasive regroupe les composants utilisés en chirurgie robotisée ou manuelle tels que les agrafeuses, pinces, lames, ciseaux...

#### ● Implants rachidiens et de traumatologie

La gamme des implants rachidiens et de traumatologie couvre les dispositifs médicaux pour traiter des traumatismes ou favoriser l'ostéosynthèse (connecteurs, vis, cages, plaques, tiges, prothèses...).

# UN MODÈLE D'AFFAIRES ÉQUILIBRÉ

## Nos ressources



### CAPITAL SOCIAL & HUMAIN

9 676 collaborateurs répartis dans 13 pays  
Dont 23 % de femmes  
Une université d'entreprise LKI  
Une attention dans la durée à la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail



### CAPITAL INTELLECTUEL

Un réseau d'experts interne réparti dans les différents pays où LISI opère  
Plus de 200 ans d'expérience dans la préparation et la transformation des métaux



### CAPITAL INDUSTRIEL

44 sites de production dans 13 pays  
Dont 2 sites labélisés Vitrine Industrie du Futur par l'Alliance Industrie du Futur  
Ratio de 375 robots pour 10 000 employés



### CAPITAL FINANCIER

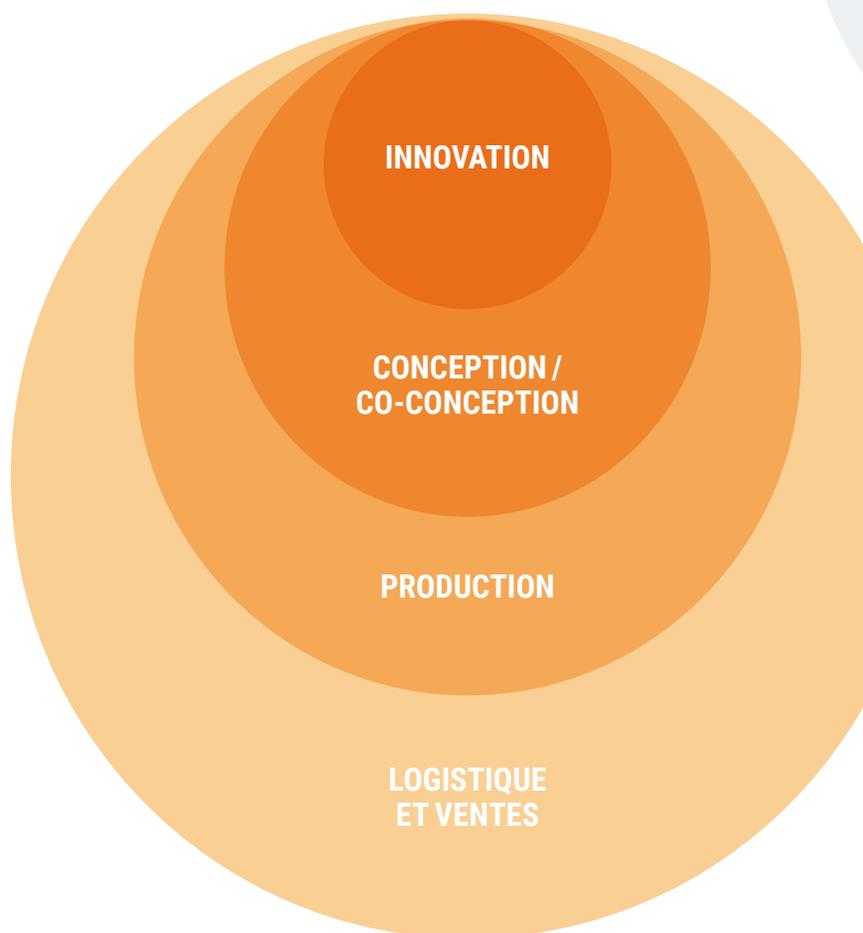
990,4 M€ de capitaux propres  
109,4 M€ de *free cash flow*  
Base actionnariale stable (plus de 60 % détenue par les familles industrielles françaises fondatrices)

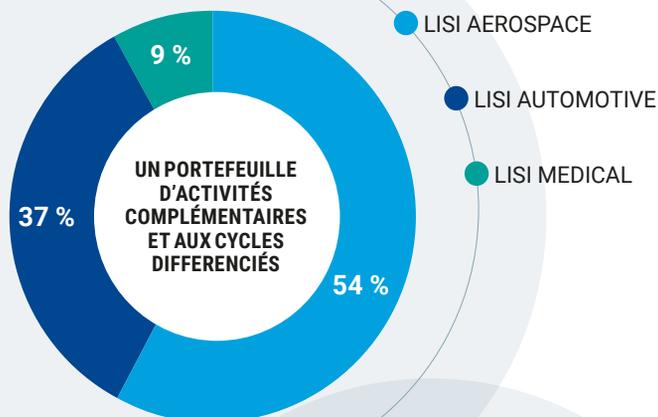


### CAPITAL SOCIÉTAL & ENVIRONNEMENTAL

LISI E-HSE programme interne d'excellence  
9,9 % d'investissement dédié au HSE  
LISI signataire du :  
• Global Compact  
• *French Business Climate Pledge*

## Notre modèle





## 5 AXES RSE

- Atteindre l'excellence en matière de santé et sécurité au travail
- Améliorer l'empreinte environnementale de nos activités
- Fidéliser nos talents et renforcer l'attractivité de nos métiers
- Garantir la satisfaction de nos clients grâce à l'efficacité de nos processus
- S'engager pour une chaîne d'approvisionnement responsable

## 2 LEVIERS D'ACTION

- Innovation
- Excellence opérationnelle

\* TF1 = taux de fréquence des accidents, avec et sans arrêt de travail, salariés et intérimaires LISI par million d'heures travaillées.

\*\* Dépôt d'invention sous forme d'enveloppe Soleau ou premier dépôt de brevet.

## Nos impacts



### CAPITAL SOCIAL & HUMAIN

Modèle social favorable et attractif : participation, intéressement, actionnariat salarié et épargne salariale

100 424 heures de formation

Taux de satisfaction de 84 % à l'enquête Qualité de vie au travail

TF1\* = 6,9



### CAPITAL INTELLECTUEL

16 inventions en 2020\*\*



### CAPITAL INDUSTRIEL

12,9 M€ d'investissements capacitaires pour produire dans les territoires, soit 18 % du total des investissements

100 % des sites de production certifiés selon les référentiels EN 9100 (aéronautique), IATF 16949 (automobile), ISO 13485 (médical)



### CAPITAL FINANCIER

3,4 % de marge opérationnelle

13,6 % de marge d'excédent brut d'exploitation



### CAPITAL SOCIÉTAL & ENVIRONNEMENTAL

Classé Champion du Climat 2021 (*magazine Challenges*)

Listé à l'Indice Gaïa (note 77/100)

Une empreinte environnementale réduite entre 2018 et 2020 rapportée à la création de valeur ajoutée :

- 4 % de consommation d'énergie
- 13 % de consommation d'eau
- 15 % de production de déchets

80 % des sites certifiés OHSAS 18001 et ISO 14001

# UNE OFFRE DIVERSIFIÉE



Acteur de rang mondial de l'industrie aéronautique, LISI AEROSPACE conçoit et produit une très large gamme de systèmes d'assemblage et des composants de structure métalliques à forte valeur ajoutée. La division accompagne les principaux avionneurs et les systémiers dans le développement des grands programmes d'innovation, afin de développer les avions de demain, plus sûrs et plus respectueux de l'environnement.

### ► Fixations

70 % du chiffre d'affaires de la division



Présent dans le Top 3 mondial du secteur des fixations aéronautiques, LISI AEROSPACE se positionne en leader de l'innovation produits et process. Sa dimension internationale lui permet de rester proche de tous les grands donneurs d'ordres de l'industrie aéronautique et d'être au cœur de tous les programmes d'innovation.



## ➤ Composants de structure

30 % du chiffre d'affaires de la division



L'activité composants de structure comprend la fabrication et la finition de pièces métalliques critiques à forte valeur ajoutée. Elles peuvent être forgées, formées à chaud ou à froid ou issues de procédés additifs d'impression 3D. À l'avant-garde de l'innovation process, la division est un leader européen pour la fabrication d'aubages moteur et un acteur mondial de premier plan pour les composants structurels de moyenne taille.

### Composants primaires formés



Aubes de compresseurs du moteur LEAP



Bord d'attaque de l'aube fan composite du moteur LEAP



Lèvre d'entrée d'air de l'Airbus A320NEO

### Composants primaires forgés



Bras structurel du moteur LEAP



Pignon semi-usiné de boîte de transmission de puissance



Redresseur à calage variable de compresseur basse pression

### Fabrication additive



Support d'antenne de satellite

## AXES MAJEURS DE DÉVELOPPEMENT

### Pièces critiques et de sécurité

LISI AEROSPACE intensifie ses efforts de R&D dans le développement de pièces critiques et de sécurité, comme des fixations dotées d'un dispositif permettant la surveillance des caractéristiques clés de l'assemblage tout au long de la vie de l'appareil, ou encore de nouvelles méthodes de forge pour les pièces critiques (trains d'atterrissage). La division étend également sa gamme de qualification de nouveaux produits de fixations ou de composants.

### Avion bas-carbone, allègement et aérodynamique

LISI AEROSPACE est particulièrement actif au sein des programmes visant à réduire l'empreinte carbone du secteur aéronautique. La division développe des procédés de fabrication écologiques, conçoit des fixations et des composants contribuant à l'allègement des avions et à la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>.

### Optimisation des assemblages

LISI AEROSPACE développe des solutions disruptives permettant de réduire le coût total d'un assemblage en garantissant 100 % de fiabilité : perçage automatisé asservi, pose robotisée de fixations par un seul côté et contrôle de bonne pose à 100 %...

## UNE OFFRE DIVERSIFIÉE



# LISI AUTOMOTIVE

La division conçoit et produit des systèmes de fixation et des composants mécaniques de sécurité pour les constructeurs et équipementiers automobiles. En innovant en permanence, LISI AUTOMOTIVE contribue à améliorer la fiabilité et la sécurité des véhicules développés par les plus grandes marques automobiles du monde et à participer activement aux grands changements techniques de cette industrie (véhicules connectés, autonomes, légers et électrifiés, etc.).

### ➤ Composants mécaniques de sécurité

27 % du chiffre d'affaires de la division

LISI AUTOMOTIVE produit des composants mécaniques de sécurité qui assurent les fonctions de guidage, de transmission d'efforts et d'absorption d'énergie des systèmes intégrés dans les véhicules thermiques et électriques. Nos méthodes de développement et de fabrication s'appuient sur les meilleurs procédés afin de livrer les produits attendus aux meilleurs standards qualité.

### ➤ Fixations vissées

36 % du chiffre d'affaires de la division

LISI AUTOMOTIVE propose une gamme étendue de fixations multi-matériaux, fixations techniques pour moteur hybride et sécurité intérieure (ceinture, mécatronique, etc.) et fixations d'application d'habillage intérieur et extérieur.



**Freinage**  
Tiges de guidage et frein de parking électrique



**Gestion des fluides**  
Système de freinage et injection directe moteur



**Vis et écrous aux standards automobiles**



**Solutions multi-matériaux et optimisation des assemblages**



**Systèmes de sécurité intérieure**  
Mécanismes de ceinture et de sièges



**Pièces spéciales pour moteurs et systèmes de sécurité**



## ➤ Solutions clippées



37 % du chiffre d'affaires  
de la division

L'expertise de LISI AUTOMOTIVE et de ses filiales a permis à la division de développer des systèmes de fixations clippées innovants et complexes qui répondent aux nouvelles problématiques du marché automobile. LISI AUTOMOTIVE propose ainsi des solutions conçues pour réduire les coûts, le poids et améliorer la qualité des assemblages des véhicules thermiques, hybrides et électriques.



Clips pour habillage intérieur  
et extérieur



Solutions d'allègement  
et d'optimisation  
des assemblages



Goulottes de câblage

## AXES MAJEURS DE DÉVELOPPEMENT

### Mobilité propre et respect des normes environnementales

Les modes de propulsion évoluent rapidement vers des modèles hybrides et/ou électriques (lire p. 24). LISI AUTOMOTIVE accompagne ses clients constructeurs et équipementiers dans cette mutation en proposant des solutions adaptées aux nouvelles mobilités dans un objectif de réduction de l'empreinte carbone.

### Allègement des véhicules

L'allègement des véhicules est au cœur des problématiques et des besoins des constructeurs automobiles. Un véhicule allégé permet de réduire les émissions de CO<sub>2</sub>, d'optimiser ses performances et d'augmenter son autonomie (réduction de sa consommation de carburant et augmentation de la durée d'une charge électrique).

### Standardisation et optimisation des assemblages

Concepteur de solutions de fixations innovantes, LISI AUTOMOTIVE optimise chacun de ses systèmes d'assemblage afin de simplifier et de standardiser les opérations de montage et d'abaisser les coûts liés à ces opérations chez ses clients.



## UNE OFFRE DIVERSIFIÉE



# LISI MEDICAL

est un sous-traitant de niveau international dans le domaine des dispositifs médicaux. Il est spécialisé dans la production d'implants orthopédiques et d'instruments de chirurgie mini-invasive. Acteur d'un secteur en profonde mutation, LISI MEDICAL accompagne activement ses clients grâce à son expertise industrielle, sa capacité d'innovation et un niveau de qualité reconnu.

### AXES MAJEURS DE DÉVELOPPEMENT

#### Augmentation des volumes d'implants articulaires

Un plan d'investissement doit permettre d'accroître la capacité de production sur le segment des implants de reconstruction articulaire dont le marché est en forte croissance.

#### Accompagnement de l'innovation en chirurgie mini-invasive

LISI MEDICAL accroît son expertise et renforce sa présence auprès de start-up en développement sur le segment de la chirurgie mini-invasive.

#### Fourniture d'implants rachidiens et de traumatologie

LISI MEDICAL propose des dispositifs médicaux pour traiter des traumatismes ou favoriser l'ostéosynthèse.

#### Renforcement des services aux OEM

La division souhaite accélérer l'offre de services proposés aux OEM, comme la gestion des contrats logistiques et la gestion des stocks.

### Services en industrialisation et logistique

Design et modelling, prototypes, pré-séries, matériaux, validation de procédés, stock en réapprovisionnement continu

### Implants de reconstruction



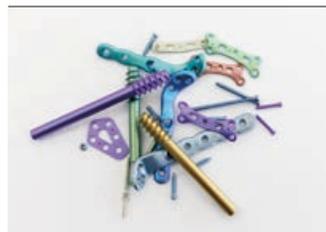
Épaules,  
hanches,  
genoux,  
extrémités,  
instruments

### Consommables de chirurgie mini-invasive



Lames,  
ciseaux,  
agrafeuses,  
pinces

### Implants rachidiens et de traumatologie



Connecteurs,  
vis,  
cages,  
plaques,  
prothèses

# UN ACTEUR MONDIAL

## Sites de production par activité

19  
SITES DE  
PRODUCTION

DANS 9 PAYS



### LISI AEROSPACE

#### FIXATIONS

##### EUROPE

BANGALORE (INDE)\*  
IZMIR (TURQUIE)  
RUGBY (ROYAUME-UNI)  
SAINT-BRIEUC  
SAINT-OUEN-L'AUMÔNE  
TANGER (MAROC)  
VIGNOUX-SUR-BARANGEON  
VILLEFRANCHE-DE-ROUERGUE

##### AMÉRIQUE DU NORD

CITY OF INDUSTRY (ÉTATS-UNIS)  
DORVAL (CANADA)  
TORRANCE (ÉTATS-UNIS)

#### COMPOSANTS DE STRUCTURE

##### COMPOSANTS PRIMAIRES FORMÉS

MARMANDE  
RZESZÓW (POLOGNE)

##### COMPOSANTS PRIMAIRES FORGÉS

BAR-SUR-AUBE  
BOLOGNE  
CHIHUAHUA (MEXIQUE)\*  
PARTHENAY

##### AÉROSTRUCTURE & ÉQUIPEMENTS AÉRONAUTIQUES

SAINT-MAUR\*\*

##### FABRICATION ADDITIVE

AYGUEMORTE-LES-GRAVES

20  
SITES DE  
PRODUCTION

DANS 7 PAYS



### LISI AUTOMOTIVE

#### FIXATIONS VISSÉES

DASLE  
DELLE  
LA FERTÉ-FRESNEL / DREUX  
FUENLABRADA (ESPAGNE)  
KIERSPE (ALLEMAGNE)

#### SOLUTIONS CLIPPÉES

HEIDELBERG (ALLEMAGNE)  
MELLRICHSTADT (ALLEMAGNE)  
MONTERREY (MEXIQUE)  
TANGER (MAROC)  
PUISEUX  
ZHUOZHOU (CHINE)

#### TERMAX

LAKE ZURICH (ÉTATS-UNIS)  
QUERETARO (MEXIQUE)  
SUZHOU (CHINE)

#### COMPOSANTS MÉCANIQUES DE SÉCURITÉ

ČEJČ (RÉP. TCHÈQUE)  
LIVONIA (ÉTATS-UNIS)  
MÉLISEY  
MONTERREY (MEXIQUE)  
SHANGHAI (CHINE)

#### ACTIVITÉ SUPPORT

GRANDVILLARS  
LURE

5  
SITES DE  
PRODUCTION

DANS 2 PAYS



### LISI MEDICAL

#### MÉDICAL EUROPE

HÉROUVILLE-SAINT-CLAIR  
NEYRON

#### MÉDICAL ÉTATS-UNIS

BIG LAKE  
COON RAPIDS  
ESCONDIDO\*\*\*

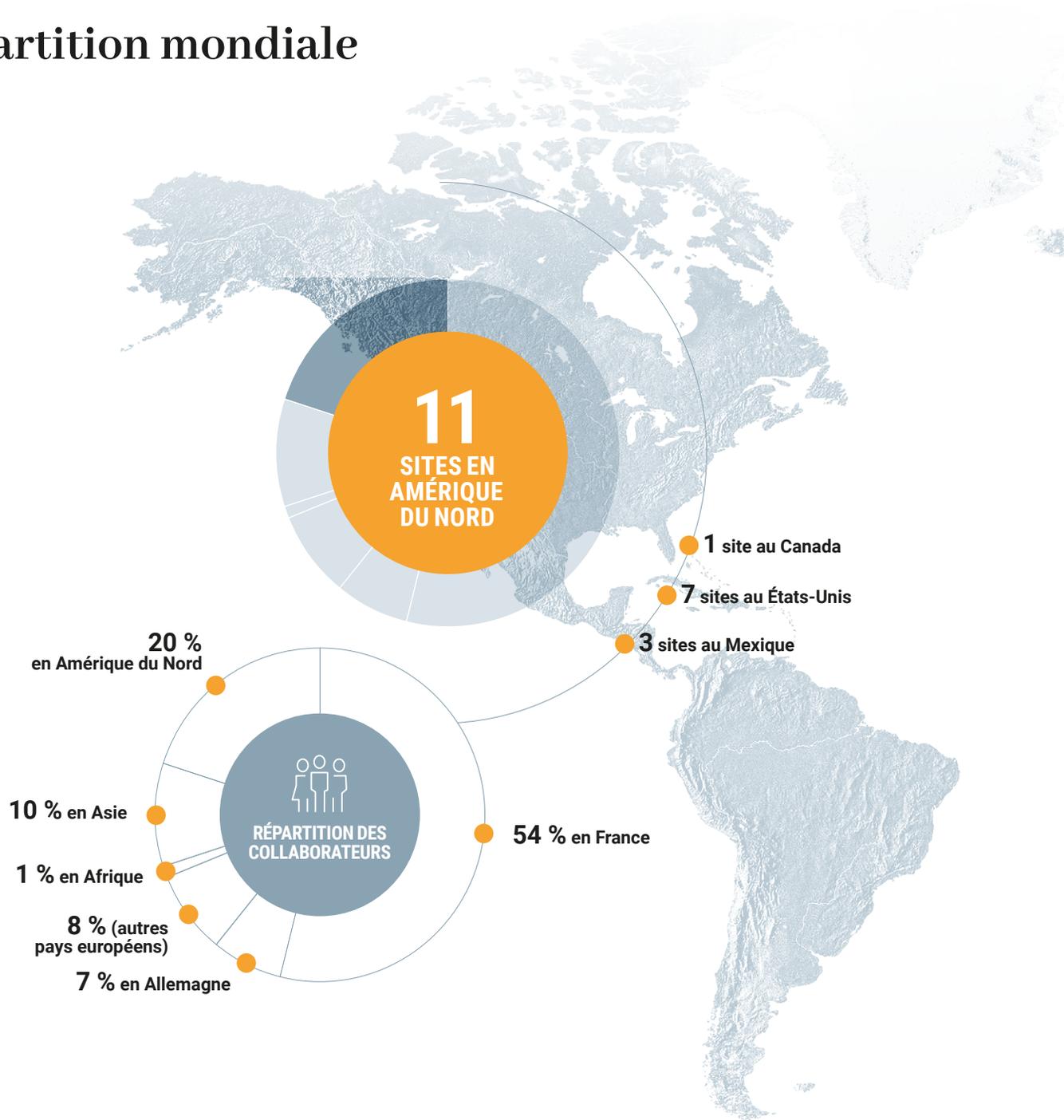
\* Sites secondaires

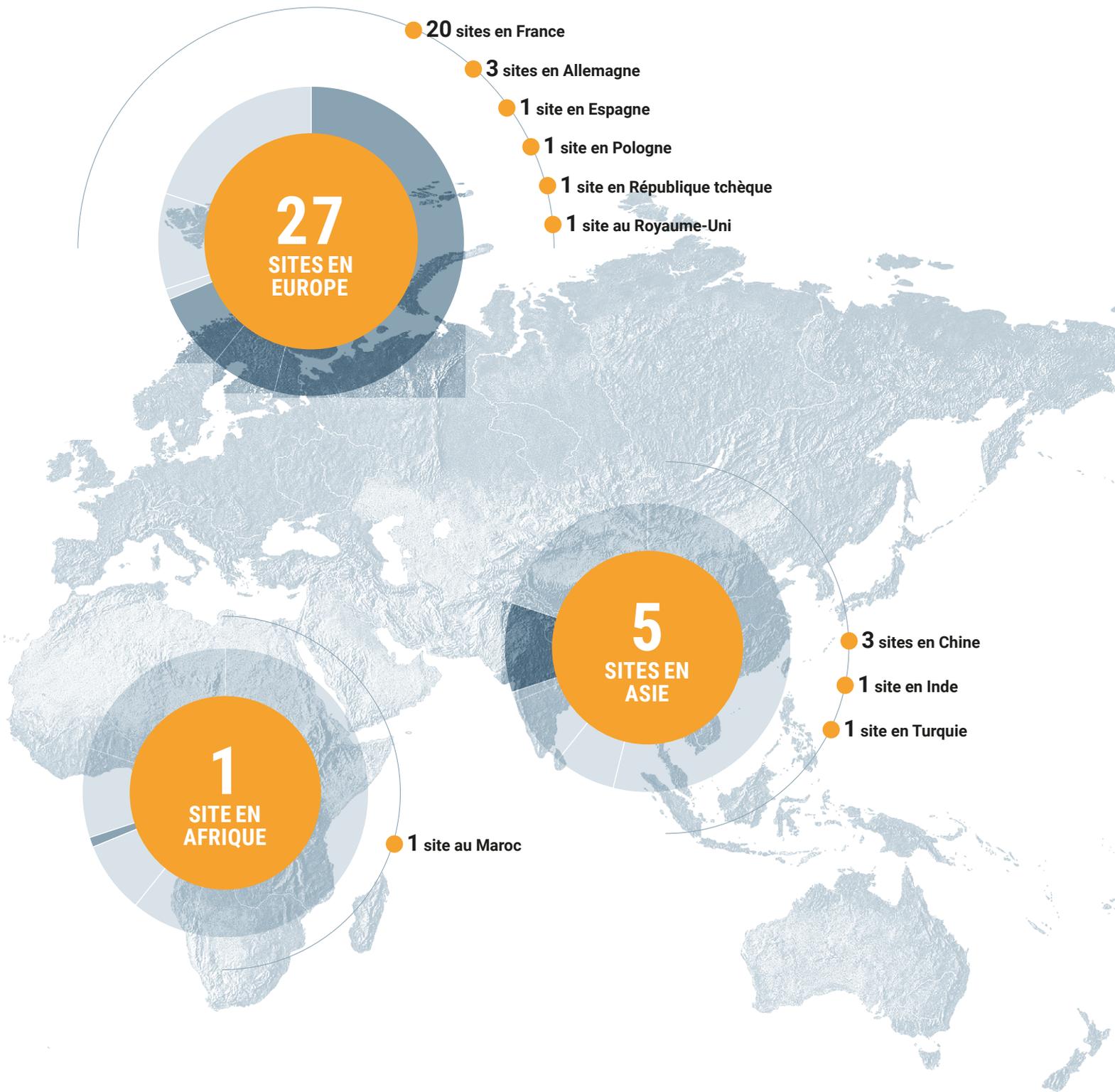
\*\* Site déconsolidé au 28/02/2021

\*\*\* Site déconsolidé au 31/12/2020

## UN ACTEUR MONDIAL

# Répartition mondiale





# 240 ANS D'HISTOIRE INDUSTRIELLE

LISI est né au XVIII<sup>e</sup> siècle du rapprochement de plusieurs entreprises familiales de Montbéliard et de Belfort. Dans ce territoire de la Franche-Comté, l'industrialisation a débuté très tôt, dans plusieurs directions mais avec un socle technique commun : le travail du fer. L'excellence technique développée autour de la métallurgie est alors venue irriguer d'autres savoir-faire de la région, comme l'horlogerie, la bicyclette, ou l'automobile.

LISI illustre parfaitement cette mutation : ses métiers d'origine – la fabrication de fil de métal et la visserie – se sont progressivement transformés en s'adaptant aux demandes d'un monde industriel qui a fortement évolué en deux siècles.

Aujourd'hui, LISI produit des fixations de haute technologie (vissées et clippées) pour les secteurs de l'automobile, de l'aéronautique et du médical.

Toujours soutenu par un actionnariat à majorité familiale, qui lui permet de mener une stratégie de long terme, LISI poursuit son développement en France et dans le monde, afin d'offrir à ses clients un service et une réactivité optimaux.



## 1777

Création par Frédéric Japy d'une fabrique d'horlogerie à Beaucourt

## 1796

Fondation de la manufacture Migeon & Dominé qui se spécialise dans la fabrication de fils de métal

## 1806

Première fabrication industrielle de vis à bois forgées par Japy-Frères et Migeon & Dominé

## 1835

Arrivée de Juvénal Viellard chez Migeon & Dominé, qui deviendra Viellard-Migeon & Compagnie (VMC)



## 1866

Création du Comptoir des quincailleries réunies de l'Est : une structure de vente commune avec des succursales à Paris, Barcelone, Milan, Zurich, Stuttgart et Buenos Aires

## 1899

Création de la Société Industrielle de Delle (SID) par les frères Dubail, Joseph Kohler et Joseph Frossard



## 1959

Reprise de l'activité visserie-boulonnerie de Japy par la SID, Bohly Frères et VMC

## 1962-1968

Vers la création d'un groupe industriel : GFD

Les entreprises familiales Bohly, Dubail-Kohler et Viellard fusionnent pour former la Générale de Forgeage Décolletage (GFD). Le Groupe est désormais le premier fabricant français de visserie-boulonnerie standard et automobile.





## 1977

### Début de l'activité aéronautique

Dans les années 1970, GFD acquiert deux sociétés sous-traitantes de l'aéronautique grâce à l'appui de Blanc Aero Industries (BAI), entreprise spécialisée dans les fixations aéronautiques. En 1977, GFD et BAI se rapprochent pour former Générale Financière et Industrielle (GFI). L'opération est rendue possible grâce à l'entrée de la famille Peugeot au capital. Aujourd'hui encore, les familles Kohler, Peugeot et Viellard demeurent les actionnaires de référence de LISI.

## 1990-2001

### Développement par forte croissance externe

Après s'être introduit sur le Second Marché de la Bourse de Paris en 1989, le Groupe se renforce par l'acquisition de plus d'une quinzaine de sociétés en Europe et aux États-Unis.

## 2002

### Le Groupe prend le nom de LISI

En 2000, le Groupe acquiert la société Rapid qui fabrique des clips pour l'automobile. Entre vis et clips, les technologies de fabrication sont différentes, mais l'approche commerciale et le métier sont identiques. Le Groupe joue sur la complémentarité des produits pour se différencier de ses concurrents et se positionner comme l'un des seuls acteurs multispécialistes des fixations. Il fera de même dans l'aéronautique avec l'acquisition en 2003 de la société Monadnock.

Pour mieux marquer ce positionnement, le Groupe prend en 2002 le nom de LISI : « Link Solutions for Industry ».

## 2007-2010

### Création d'une nouvelle division : LISI MEDICAL

Entre 2007 et 2010, LISI acquiert quatre entreprises qui fabriquent des implants dentaires ou des systèmes d'assemblage (vis, broches) utilisés en chirurgie reconstructive. En 2010, avec la reprise du site de production de prothèses de hanches de Stryker Corporation situé à Hérouville-Saint-Clair, près de Caen, le Groupe se dote d'une nouvelle division : LISI MEDICAL.

## 2011-2014

### LISI AEROSPACE se développe dans les composants de structure

Avec la reprise des sociétés Creuzet Aéronautique en 2011, puis de Manoir Aerospace en 2014, LISI AEROSPACE se développe dans les composants de structure complexes, complémentaires des fixations. Cette diversification permet à LISI AEROSPACE d'acquérir une nouvelle dimension et de se faire une place parmi les grands équipementiers de l'aéronautique.

## 2016

### LISI MEDICAL acquiert un nouveau métier

Le rachat de Remmele Medical Operations permet à la division médicale d'élargir son dispositif industriel aux États-Unis et de se positionner sur un nouveau segment très porteur : la fabrication d'instruments de chirurgie mini-invasive.

## 2017-2018

### LISI AUTOMOTIVE s'agrandit aux États-Unis

Avec la reprise des sociétés américaines Termax et Hi-Vol Products, LISI AUTOMOTIVE renforce ses activités de fixations clippées et composants mécaniques de sécurité à forte valeur ajoutée et acquiert une dimension mondiale. La division est désormais présente dans les trois grandes régions majeures de production de véhicules : Chine, Europe et Amérique du Nord.

## 2019-2020

### Recentrage des activités sur des solutions à forte valeur ajoutée

Le Groupe recentre ses activités sur des solutions de fixations et des composants à forte valeur ajoutée.

- LISI AEROSPACE cède deux filiales non stratégiques : Indraero-Siren en France et LISI AEROSPACE Creuzet Maroc.
- LISI AUTOMOTIVE cède son activité vis de châssis, goujons de châssis et rotules (site de St-Florent) et sa filiale allemande LISI AUTOMOTIVE Mohr + Friedrich GmbH spécialisée dans la frappe à chaud et produisant notamment pour le marché des camions.

LISI devient propriétaire de 100 % du capital de la société américaine Termax.

### Plan global d'adaptation à la pandémie de la COVID-19

Touché par l'impact de la COVID-19 sur ses trois marchés d'activité, LISI a mis en œuvre dès les premiers jours de la crise, un protocole de gestion de pilotage quotidien pour répondre à plusieurs objectifs : protéger la santé des salariés, préserver la trésorerie et préparer l'avenir avec un plan d'adaptation aux nouvelles conditions de marché appelé NEW DEAL.

# ÉCOSYSTÈME & EN JEU



# THÈME

22 DES PARTENAIRES IMPLIQUÉS

24 UN ENVIRONNEMENT EN PLEINE MUTATION



# Des partenaires impliqués dans le développement du Groupe

Avec ses 240 ans d'histoire, le Groupe LISI est ancré dans une réalité industrielle ancienne et solide. Afin de partager, informer et échanger de façon durable sur sa vision et son rôle, le Groupe a souhaité identifier l'ensemble des parties prenantes concernées par son développement qui peuvent avoir une influence plus ou moins forte sur ses activités. LISI a ensuite défini une organisation pour communiquer régulièrement avec elles et répondre à leurs demandes.

La situation sanitaire et économique liée à la pandémie de la COVID-19 a accru considérablement les exigences de nos parties prenantes, notamment en matière de continuité d'activité, de gestion des risques, de santé et de sécurité. Une attention toute particulière a été portée cette année à la communication envers les parties prenantes les plus proches et les plus impliquées dans la vie du Groupe, afin de répondre rapidement aux nouvelles attentes exprimées dans un contexte dégradé.

## Communauté d'affaires

- Clients
- Sous-traitants stratégiques
- Fournisseurs stratégiques

**Principaux besoins et intérêts :** Adéquation de l'offre ; continuité de l'activité (+) ; satisfaction, fiabilité et certification des produits ; respects des contrats et des conditions de paiement ; pratiques RSE (+).

## Partenaires publics & privés

- Organisme de certification et normalisation
- Autorités métiers (AFSSAPS, OSAC, etc.)
- Assureurs

**Principaux besoins et intérêts :** Respect des réglementations ; faible sinistralité ; connaissance et prévention des risques (+).

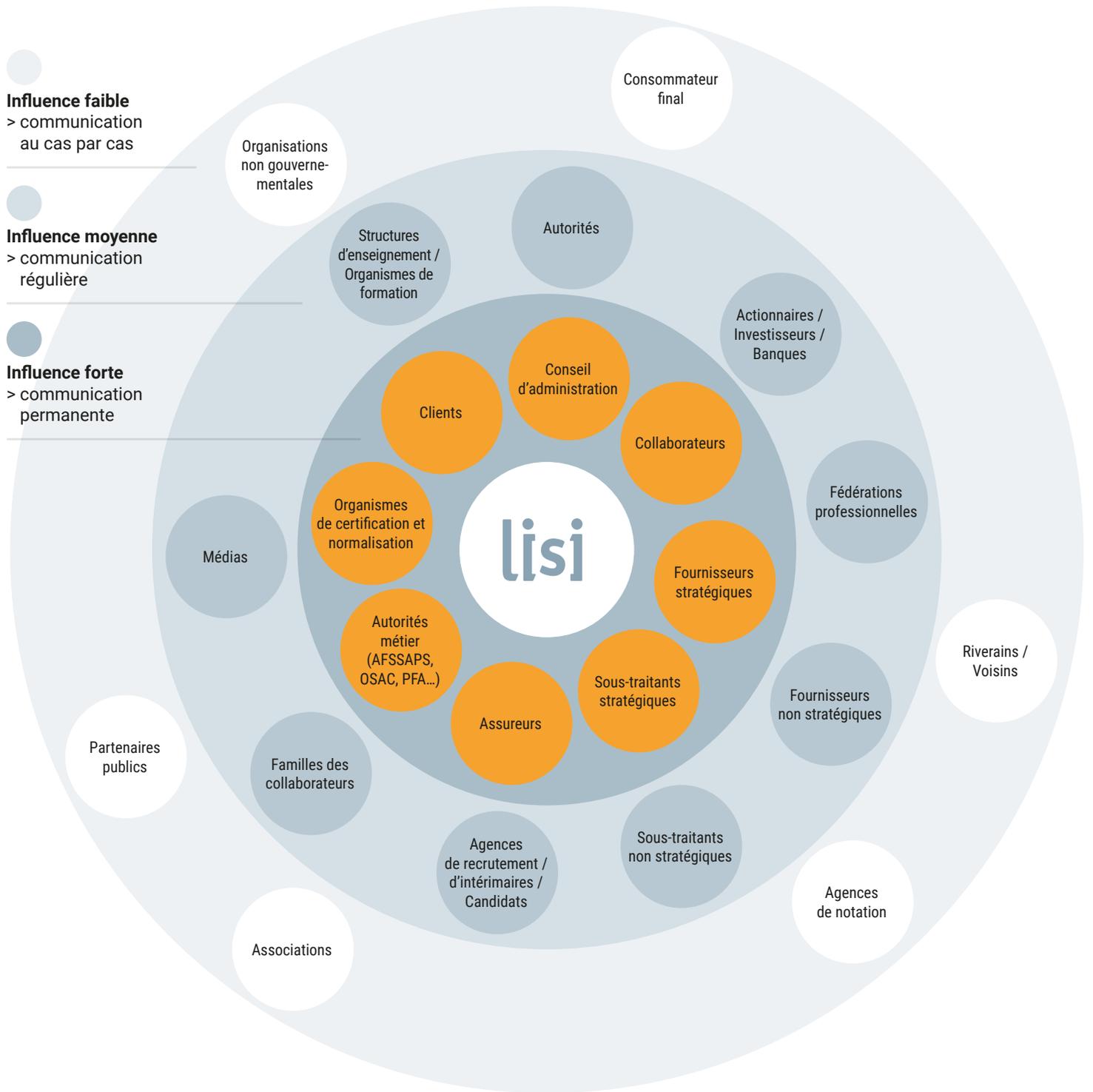
## Collaborateurs

**Principaux besoins et intérêts :** Montée en compétence et en performance ; maintien de l'emploi (+) ; confort de travail, santé (+), sécurité et bien-être ; pratiques responsables et respectueuses de l'environnement.

## Conseil d'administration

**Principaux besoins et intérêts :** Respect des obligations réglementaires ; performance ; et image positive du Groupe LISI.

(+) symbolise des attentes et une attention accrues en 2020 dans le contexte lié à la COVID-19.



# LISI, acteur d'un monde en mutation

L'environnement économique, social et technologique du Groupe LISI est en constante évolution. Ce mouvement, auquel s'ajoutent de nouveaux défis environnementaux, s'accélère avec la mondialisation croissante des échanges. Face à ces enjeux, le Groupe apporte déjà un certain nombre de réponses. Il s'est tracé une feuille de route précise et des objectifs ambitieux fixés à l'horizon 2030.

## LISI AUTOMOTIVE

### Énergie & propulsion

#### Participer à l'élaboration du véhicule de demain

L'automobile de 2030 sera composée d'une structure multi-matériaux, d'un intérieur composé de sous-ensembles intégrant de la mécatronique et d'une chaîne de traction électrifiée.

- Au premier semestre 2020, les ventes de véhicules électriques ou hybrides rechargeables ont progressé de 4,2 % dans le monde, dans un marché automobile global en recul de plus de 20 %.

#### LES RÉPONSES DE LISI

- Accompagner les efforts d'adaptation des constructeurs et des équipementiers, en proposant des solutions techniques innovantes.
- Accélérer les développements de pièces nouvelles liées à l'électrification des véhicules et à l'allègement des structures avec les assemblages multi-matériaux.
- Poursuivre les efforts de R&D sur les pièces de mécatronique embarquée (pignons complexes, vis d'activation...).

Lire pages 33-37 (Innovation) et 51 (RH)





LISI AEROSPACE, LISI AUTOMOTIVE, LISI MEDICAL

## Environnement

### Limiter l'empreinte carbone

La limitation des émissions de gaz à effet de serre (GES) est un enjeu clé qui touche tous les secteurs économiques. En octobre 2020, le Parlement européen a relevé les objectifs de réduction des émissions de GES de l'Union européenne à - 60 % pour 2030. Ces décisions engagent en premier lieu la stratégie des entreprises des secteurs de l'automobile et de l'aéronautique.

LES RÉPONSES DE LISI

- **Actions 2020 :**
    - Réduction de la consommation d'eau. Développement de nouvelles méthodes de traitement et de réutilisation des eaux usées.
    - Réduction de la consommation d'énergie. Mise en place d'un système de cogénération sur les lignes de traitement thermique (Delle). Un plan de réduction de CO<sub>2</sub> très ambitieux sera lancé en 2021 chez LISI AUTOMOTIVE.
  - **Objectifs 2030 :**
    - 30 % d'émissions de gaz à effet de serre par rapport à 2020
    - 10 % d'économie d'énergie par rapport à 2020
    - 20 % d'utilisation d'énergies renouvelables
- Lire pages 48 (axes RSE) et 50 (Environnement)

LISI AEROSPACE, LISI AUTOMOTIVE, LISI MEDICAL

## Usine 4.0

### Intégrer de nouveaux modes de production

Les technologies de l'information bouleversent les organisations et les modes de production en dessinant les contours de l'industrie de demain :

- La fabrication additive sera opérationnelle dans plus de 50 % des entreprises à l'horizon 2025 (source *La Fabrique de l'Industrie*).
- 60 % des entreprises mondiales seront équipées de robots de production en 2025 (sources *Future of Jobs Survey 2020, World Economic Forum Annual Meeting, Davos 2020*).
- L'intelligence artificielle et le *cloud computing* pénètrent le cœur de la production industrielle.

LES RÉPONSES DE LISI

- Pionnier dans la fabrication additive (11 M€ investis depuis 2016), le Groupe LISI dispose d'une avance technologique pour des composants métalliques embarqués dans tous types d'aéronefs et de satellites : plus de 250 pièces ont été produites en 3D en 2020.
- Robotique et intelligence artificielle : engagé très tôt dans la robotique, le Groupe compte 375 robots pour 10 000 employés. Deux POC d'intelligence artificielle sont menées pour évaluer de nouveaux systèmes de pilotage de la production (MES) et optimiser les cycles d'usure de l'outillage. Le Groupe multiplie les partenariats avec des start-up d'intelligence artificielle et de *data science*.
- Le virage vers l'usine 4.0 attire de nouveaux profils RH : la pensée analytique, la créativité et la flexibilité seront des compétences clés dans le Groupe dès 2025.
- Plusieurs sites fonctionnent aujourd'hui sur un mode *zéro papier*. Une part importante des processus administratifs et comptables est dématérialisée. Il est prévu de continuer et même d'accélérer ce mouvement.

Lire pages 33-34 (Innovation) et 51 (RH)



## LISI, acteur d'un monde en mutation



### LISI MEDICAL

## Démographie

### Accompagner le vieillissement de la population

Le vieillissement de la population des pays développés génère des besoins supplémentaires de santé et pèse aujourd'hui sur les dépenses médicales de ces pays. La réduction de la *facture santé* est un enjeu mondial.

- Le diagnostic et les interventions précoces, en particulier pour la chirurgie orthopédique liée à l'âge (hanche, genou...), diminuent les coûts et font partie des pistes prometteuses.
- Les nouvelles techniques de chirurgie mini-invasive avec assistance robotisée limitent les risques post-opératoires et diminuent le coût des interventions.

#### LA RÉPONSE DE LISI

- Le Groupe s'est engagé très tôt sur les marchés portés par ces enjeux de réduction du coût de la santé, comme la conception et la fabrication de prothèses orthopédiques, d'instruments de chirurgie mini-invasive ou de robotique médicale (lames, agrafeuses, pinces...). Sur les marchés de l'orthopédie et de la chirurgie mini-invasive, LISI MEDICAL est en position de *preferred supplier* au niveau mondial.

Lire pages 72-75 (performances LISI MEDICAL)

### LISI AEROSPACE

## Marché

### Anticiper la restructuration post-crise

Le marché aéronautique va traverser une phase de concentration et de rationalisation importante sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

- Les productions à venir devraient se concentrer sur les monocouloirs, ce qui implique davantage de volume concentré sur moins de références, même si la diversité reste vraie.
- Le marché de la rechange (MRO) devrait connaître une forte croissance : les avions en vol, qu'il faut maintenir, resteront très nombreux pendant les prochaines années.

#### LES RÉPONSES DE LISI

- Préserver l'agilité et la capacité de rebond de la division, en encourageant très fortement la polycompétence des équipes.
- Se focaliser sur les marchés à forte valeur ajoutée et sur les marchés en croissance en s'appuyant sur l'expertise du Groupe.
- Viser une position de Top 3 mondial sur chacun des marchés sur lesquels la division est présente.
- Exploiter la présence mondiale de LISI AEROSPACE, qui constitue un véritable avantage par rapport aux acteurs locaux, dépendant de clients régionaux.

Lire pages 64-67 (performances LISI AEROSPACE)





#### LISI AEROSPACE

## Énergie et Propulsion

### Accélérer sur l'avion du futur

L'aéronef de demain, qui sera développé dans les années à venir, reposera sur des technologies et des enjeux clés :

- La propulsion à l'hydrogène pour laquelle d'importants investissements sont réalisés.
- Les réductions de poids grâce aux innovations sur les matériaux et les technologies d'assemblage. Les voies de progrès ouvertes offrent des gains potentiels très importants.
- La diminution de l'empreinte carbone : l'utilisation de carburants bio ainsi que les évolutions programmées à court terme vont permettre de faire baisser progressivement les émissions de GES.

#### LES RÉPONSES DE LISI

- Se positionner sur tous les démonstrateurs lancés par les grands donneurs d'ordres, avionneurs et motoristes, être présent sur les prototypes.
- Poursuivre nos efforts en R&D afin de proposer au marché des technologies validées et maîtrisées.
- Développer des programmes de fond sur les fixations vertes, plus légères, dont les revêtements sont compatibles avec la réglementation REACH, et sur lesquelles LISI AEROSPACE est leader mondial.

Lire pages 33-37 (Innovation) et  
64-67 (performances LISI AEROSPACE)

# VISION STRATEG



30 LE PLAN NEW DEAL  
32 LES LEVIERS POUR AGIR

# BIQUE



# NEW DEAL

## Un plan pour préparer l'avenir

**La pandémie de la COVID-19 a eu un impact sans précédent pour LISI. Après avoir assuré la sécurité et la santé des salariés, réorganisé les méthodes de travail et d'échanges et préservé les flux de trésorerie afin de rester agile, le Groupe se tourne vers l'avenir.**

---

Menée au sein du Comité de Direction, la réflexion stratégique engagée dès juin 2020 par LISI a permis de tracer un plan d'adaptation aux nouvelles conditions de marché. Baptisé NEW DEAL, il traduit la nécessité pour LISI de repenser son organisation et son mode de gouvernance. Il doit enfin permettre au Groupe d'anticiper les événements afin de sortir plus fort de cette crise.

Le plan stratégique, qui couvre la période 2021-2024, rassemble et coordonne toutes les initiatives structurantes menées dans le cadre des plans d'actions déjà déployés dans le Groupe, suit leurs mises en œuvre et en mesure les résultats.

### **S'adapter aux nouvelles conditions de marché**

Son déroulement s'articulera en trois grandes phases. La première, concentrée sur le redémarrage de l'activité, a été menée à son terme en 2020. La deuxième, qui concerne le redimensionnement du Groupe pour l'adapter aux nouvelles conditions de marché, est programmée pour 2021. La troisième, qui couvre la période 2021-2024, sera consacrée au repositionnement stratégique de LISI, avec une analyse fine du portefeuille de produits et des conditions de sa résilience.

## Une gouvernance adaptée

Un Comité de Gouvernance spécifique a été mis en place afin de piloter l'ensemble du plan. Resserré autour d'un Comité Exécutif qui regroupe les directeurs de chacune des divisions et des fonctions finances et achats, ce comité supervise l'ensemble du plan, définit les objectifs et les principes directeurs et procède aux arbitrages. Une équipe de leaders de projets conduit le plan de façon opérationnelle et coordonne les actions sur le terrain.

## 2020-2024 : une feuille de route en trois phases

2020 > 2021 > 2024

Très court terme

### Redémarrage

- Gestion de la trésorerie
- Adéquation des ressources avec le niveau d'activités (APLD et baisse des coûts fixes)
- Utilisation des dispositifs d'aides disponibles (subventions, aides diverses, etc.)

Court – moyen terme

### Redimensionnement

- S'ajuster aux nouvelles conditions de marché
- Adapter l'outil industriel en alignant les investissements aux prévisions d'activité
- Optimiser le besoin en fonds de roulement et préserver la trésorerie

Moyen – long terme

### Repositionnement

- Renforcer le positionnement stratégique
- Améliorer la résilience
- Revoir le portefeuille produits
- Évaluer les opportunités de croissance externe



# LES LEVIERS POUR AGIR

- Pour soutenir son modèle d'affaires et mettre en œuvre sa stratégie, LISI s'appuie sur trois leviers : L'innovation, pilier de développement et de croissance, permet de répondre aux grands enjeux actuels, l'excellence opérationnelle constitue depuis toujours le socle de la performance du Groupe et la croissance durable qui guide ses choix stratégiques.

## Leviers pour agir

# L'innovation, moteur de la croissance



## Industrie 4.0

GROUPE / PROCESS / DIGITAL

### CHANGER LE QUOTIDIEN DES ÉQUIPES AVEC LES TECHNOLOGIES DIGITALES

L'usine intelligente est celle qui, grâce aux technologies, allège la charge de travail en libérant les opérateurs de certaines tâches. Le recours à la cobotique (coopération homme-machine), aux objets connectés (IoT), aux systèmes de vision augmentée ou à l'intelligence artificielle leur permet de se concentrer sur des opérations à plus forte valeur ajoutée. Les informations produites par la machine, accessibles à l'opérateur en mouvement, ne nécessitent plus de travail affecté à un poste fixe. Les gains sont nombreux : plus d'intérêt au travail, plus de performance, une prévention des risques professionnels de type TMS, une amélioration des conditions de travail et un impact mesuré pour l'environnement. En 2020, le Groupe a poursuivi le développement de solutions collaboratives innovantes en partenariat avec des start-up. Elles concernent notamment la gestion des habilitations et des compétences, la valorisation de la donnée industrielle et la planification de production.



## Digital

GROUPE / GESTION / DIGITAL

### ALUSTA, PREMIÈRE ÉTAPE VERS UN CENTRE COMPTABLE PARTAGÉ

LISI a accéléré en 2020 sa démarche vers une gestion administrative 4.0. La solution ALUSTA, conçue pour assurer le traitement automatisé des factures fournisseurs et de collecte électronique des documents (ordres d'achats, bons de livraison, avis de paiement), a été déployée dans 16 sites supplémentaires. En quelques mois, la volumétrie des factures ainsi couverte est passée de 32 % à 62 %. Il s'agit pour le Groupe d'une première étape vers la création d'un centre comptable de services partagés pour l'ensemble des divisions.

GROUPE / PROCESS / DIGITAL

### INDUSTRIE 4.0 : LISI RÉCOMPENSÉ

LISI a été récompensé à trois reprises en 2020 pour le déploiement de solutions digitales dans ses usines, confortant ainsi la vision stratégique du Groupe et sa feuille de route vers l'usine 4.0. L'usine LISI AEROSPACE de Saint-Ouen-l'Aumône a reçu le Trophée des Usines 2020, remis par le magazine *L'Usine Nouvelle* dans la catégorie « Transformation numérique » pour le déploiement de sa plateforme Fabriq. Ce déploiement a également permis au Groupe de recevoir le Grand Prix de l'Accélération Digitale 2020 remis par la chaîne TV BFM Business dans la catégorie Industrie 4.0, pour sa rapidité de mise en œuvre. Enfin, LISI a également été finaliste dans la catégorie « l'Humain au cœur de la Transformation Digitale » pour le déploiement de la solution ALUSTA.

**Leviers pour agir / L'innovation**

**Industrie 4.0**

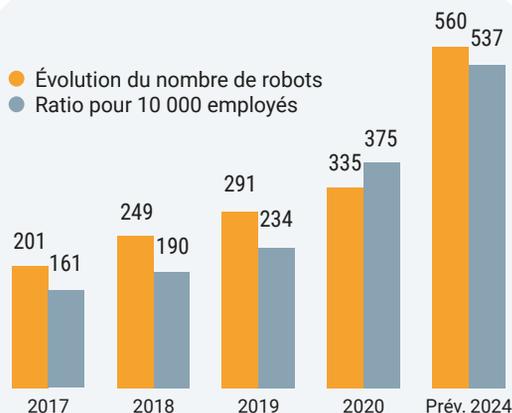
**GROUPE / INDUSTRIE 4.0 / PERFORMANCE**

**FABRIQ, UNE PLATEFORME COLLABORATIVE POUR PILOTER LES ATELIERS**

LISI a co-développé avec une start-up une solution de pilotage d'atelier pour l'industrie 4.0. Baptisée Fabriq, cette plateforme collaborative permet d'améliorer la performance industrielle des sites où elle est implantée. La quantité de problèmes résolus y est trois fois supérieure et le gain de temps sur les routines et les audits dynamiques atteint 50 %. Intuitive, Fabriq est rapidement prise en main par les opérateurs, qui deviennent proactifs et apporteurs de solutions. Son format digital, qui séduit les plus jeunes, a en outre servi de plateforme de communication Web pendant la période de confinement. En un an, cette solution a été déployée dans 22 usines et 5 pays.



● Évolution du nombre de robots  
● Ratio pour 10 000 employés



En 2020, 44 nouveaux robots ont été mis en service dans les différentes usines du Groupe, portant le parc de robots polyarticulés à 335 en cumul. LISI compte aujourd'hui un ratio de 375 robots pour 10 000 employés, contre 177 en moyenne dans l'industrie française (statistiques 2019).

**GROUPE / INDUSTRIE 4.0 / AUTOMATISATION**

**DES LIGNES DE PRODUCTION AUTONOMES**

Le déploiement des lignes de production autonomes s'est poursuivi en 2020. La technologie *Closed Door Machining*, qui permet aux équipements d'exécuter seuls les programmes de production et de s'auto-ajuster afin d'améliorer la qualité des pièces en temps réel, est opérationnelle dans quatre sites du Groupe.

Le 8H24M – 8 h de présence humaine en journée pour 24 h de fonctionnement autonome de la machine – permet quant à lui de stabiliser un processus de production complet, de telle sorte que l'intervention humaine n'est plus nécessaire pendant une longue période de temps. Les machines sont rendues entièrement autonomes, de l'alimentation à l'enlèvement des pièces finies. Plusieurs sites dans le monde disposent aujourd'hui de ces technologies.



## Process



LISI AEROSPACE / PROCESS / AUTOMATISATION

### EXTENSION DE LA GAMME DE FIXATIONS OPTIBLIND™

Les fixations aveugles robotisables OPTIBLIND™ constituent une brique technologique essentielle pour l'avenir de l'assemblage des structures aéronautiques. Elles facilitent l'assemblage des composants de structures primaires des avions (voilures, tronçons de fuselages) sans qu'il soit nécessaire d'accéder à l'intérieur de ces sous-ensembles, comme c'est le cas aujourd'hui. Ces fixations automatisées et très compétitives lèvent un certain nombre de contraintes liées aux assemblages classiques dans la conception de ces structures (gains de masse, géométries nouvelles).

LISI AEROSPACE étend aujourd'hui sa gamme de fixations OPTIBLIND™ aux diamètres supérieurs – jusqu'à 12,7 mm – afin d'adresser des zones où les contraintes mécaniques sont encore plus fortes. Les qualifications clients sont engagées sur une large gamme de résistances mécaniques. Ce système doit s'imposer dans le futur comme le système de référence d'assemblage des fuselages composites.

#### Des outillages de haute technologie

Parallèlement à ces extensions, les équipes R&D de LISI AEROSPACE développent les outillages instrumentés de haute technologie associés à OPTIBLIND™. Équipés de capteurs et d'un algorithme permettant d'analyser en temps réel les paramètres critiques d'installation, ces outillages portatifs ou robotisés contrôlent avec précision chaque étape de l'installation des fixations. Capables de communiquer avec les systèmes informatiques des usines d'assemblage, ces équipements offriront des solutions digitalisées fiables pour les futures usines 4.0 des donneurs d'ordres aéronautiques.

LISI AUTOMOTIVE / VÉHICULE DU FUTUR / PROCESS / INVESTISSEMENT D'AVENIR

### UN DÉMONSTRATEUR POUR LES FIXATIONS MULTI-MATÉRIAUX

LISI AUTOMOTIVE a reçu le soutien financier de Bpifrance pour développer un démonstrateur industriel et promouvoir une approche innovante d'assemblage multi-matériau. Ce nouveau procédé de fixation associe le micro-usinage par texturation laser à la projection supersonique à froid de type *Cold Spray* (métallisation à froid). Il permet d'obtenir un assemblage robuste par fabrication additive entre deux matériaux différents (aciers et alliages d'aluminium par exemple), à l'endroit le plus adapté, sans contraintes de forme et de géométrie. Cette technique réduit significativement l'empreinte carbone du point d'assemblage tout en optimisant la quantité de matériaux utilisée.



LISI AEROSPACE / PROCESS / COMPÉTITIVITÉ

### AMÉLIORATION DE LA TENUE DES OUTILLAGES DE FORGE

Les outillages de forge jouent un rôle clé dans les processus de déformation de la matière : leur qualité garantit la conformité des pièces et leur durée de vie constitue une part importante de leur coût de revient. Des recherches sont menées actuellement afin d'augmenter la durée de vie de ces outillages : en analysant le choix des matériaux, leur traitement thermique et de surface, mais aussi en utilisant la simulation pour optimiser la géométrie et en développant de nouveaux moyens de réparation. L'objectif consiste à doubler, voire tripler la durée de vie de certains outillages selon les types d'applications, et d'obtenir des réductions de coûts.

## Leviers pour agir / L'innovation

### Développement

LISI AUTOMOTIVE / ÉLECTRIFICATION / INVESTISSEMENT D'AVENIR

#### MÉCATRONIQUE EMBARQUÉE UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE VIS D'ENTRAÎNEMENT

LISI AUTOMOTIVE participe activement au courant d'innovations lié au développement de la mécatronique embarquée et à la montée en puissance de l'électrification des véhicules. La nouvelle génération de vis d'entraînement (*lead screws*) conçue par la division permet ainsi la mise en mouvement des organes internes d'une voiture pour le confort des passagers, comme les consoles par exemple. Pour accompagner la production en série de ces innovations, LISI AUTOMOTIVE bénéficie d'un soutien financier de Bpifrance de 800 000 €.



LISI AEROSPACE / DÉVELOPPEMENT / MARCHÉS

#### UNE NOUVELLE GAMME DE RACCORDS HYDRAULIQUES

Cette gamme de produits, nouvelle pour LISI AEROSPACE, assure la circulation des fluides hydrauliques dans l'avion (au niveau des trains d'atterrissage et dans les ailes). Soumis à de très fortes pressions (jusqu'à 206 bars pour les pièces en acier), ces produits sont installés de façon permanente pendant toute la durée de vie d'un avion (20 ans) et sont soumis à des tests extrêmes lors des qualifications. Fabriqués par le site américain de City of Industry (Californie), ils ont été développés et qualifiés en un temps record. Grâce aux outils numériques utilisés pour la conception, la validation et la simulation, la gamme complète a en effet pu être mise au point en 20 mois seulement.



LISI AEROSPACE / ENVIRONNEMENT / PERFORMANCE

#### DES REVÊTEMENTS CONDUCTEURS POUR LES FIXATIONS AÉRONAUTIQUES

Parmi les nombreuses propriétés des revêtements d'une fixation aéronautique – le frottement pour faciliter la pose, la résistance à la corrosion ou la tenue en température – la conductivité électrique intervient dans la mise à la masse des éléments de structure de l'avion et dans l'évacuation des courants de foudre. Les solutions aujourd'hui disponibles utilisent des revêtements qui doivent être éliminés pour des raisons environnementales ou qui ne sont pas compatibles avec tous les types de structure. Elles se destinent par conséquent à des marchés de niche.

LISI AEROSPACE a mené un projet de recherche afin de développer un revêtement comportant une très faible résistance électrique associé aux performances environnementales qui ont fait le succès de sa gamme HI-KOTE™. Ce nouveau produit, qui présente le niveau de résistivité souhaité, est compatible avec les structures métalliques et composites et répond aux exigences environnementales actuelles et futures. LISI AEROSPACE proposera cette innovation sur tous ses produits de fixations.





## Allègement



LISI AUTOMOTIVE / ALLÈGEMENT /  
ASSEMBLAGES MULTI-MATÉRIAUX

### LISI HOLLOWELD® : 2,5 G POUR ASSEMBLER DURABLEMENT ALUMINIUM ET ACIER

L'allègement des véhicules est une priorité pour les constructeurs et les équipementiers. Après la réduction de l'épaisseur des tôles d'acier, dont la résistance ne cesse de s'accroître, l'association de matériaux de densités différentes est un axe de recherche majeur. L'assemblage de matériaux non soudables entre eux nécessite généralement la mise en œuvre de pièces intermédiaires légères et mécaniquement résistantes. D'un poids ne dépassant pas 2,5 g, le pion à souder creux LISI HOLLOWELD® permet le poinçonnage des alliages d'aluminium les plus durs (400 MPa) puis leur soudure par résistance électrique sur une autre tôle en acier, avec une tenue mécanique dépassant 1 200 kg par point.

LISI AUTOMOTIVE / ALLÈGEMENT

### DES SOLUTIONS ANTI-FLUAGE INNOVANTES

L'allègement des systèmes de fixation passe également par la substitution des éléments de fixation initialement développés en acier par des éléments de fixation plastiques ou métalloplastiques conçus à l'aide de la simulation numérique afin d'obtenir une résistance mécanique équivalente. Pour éviter leur écrasement lors de la mise en place par vissage, ces éléments sont équipés d'une des solutions anti-fluage développées par LISI AUTOMOTIVE.



LISI AUTOMOTIVE / ALLÈGEMENT /  
ASSEMBLAGES MULTI-MATÉRIAUX / RECYCLABILITÉ

### LA VIS EBS : LA SOLUTION MULTI-MATÉRIAUX DÉMONTABLE

Avec sa nouvelle géométrie de pointe, la vis fluo taraudeuse EBS permet de perforer un empilement de différentes tôles métalliques en y formant, par déformation plastique, un taraudage avec un profil ISO. Cette solution démontable permet notamment d'assembler les aciers et les alliages d'aluminium, ou les alliages d'aluminium entre eux, tout en garantissant la recyclabilité des matériaux.

Leviers pour agir

# L'excellence opérationnelle pour gagner la confiance

## LISI SYSTEM

### UN OUTIL D'EXCELLENCE

Clé de la performance industrielle collective du Groupe, LISI SYSTEM reste la référence pour le pilotage de l'excellence opérationnelle au sein des usines comme des services support. Structurant, il est le garant de la dynamique d'amélioration continue qui anime le Groupe LISI.



Dans la crise que le Groupe a dû affronter en 2020, LISI SYSTEM s'est révélé un support de management indispensable. En garantissant des méthodes de travail, des procédures et des standards communs à l'ensemble des unités dans le monde, mais aussi en organisant la digitalisation des échanges, il a permis un juste équilibre entre rigueur et flexibilité, nécessaire pendant cette période dégradée pour maintenir l'activité. Il a enfin facilité l'adaptation des équipes aux nouvelles conditions de travail liées à la COVID-19, en permettant au Groupe de rester efficace et rentable.

#### Un instrument de pilotage élargi aux enjeux RSE

LISI a ainsi pu garder le cap et maintenir son niveau d'excellence opérationnelle en tirant profit des efforts d'amélioration continue engagés depuis dix ans. Élargi en 2019 aux thèmes liés à la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), LISI SYSTEM applique désormais à ces sujets la rigueur et la cohérence de sa démarche d'excellence, porté par son déploiement de politiques au service de ces objectifs. Le Groupe répond ainsi à ses engagements vis-à-vis de l'ensemble de ses partenaires, clients, salariés, fournisseurs et actionnaires.

## LISI E-HSE

## MESURER ET GÉRER LE RISQUE

La maîtrise des risques a toujours été une priorité pour le Groupe LISI. Depuis 2014, l'entreprise s'appuie sur un programme d'amélioration interne dédié aux problématiques de santé, de sécurité et de préservation de l'environnement. Baptisé LISI Excellence HSE, il engage chaque collaborateur autour d'une même ambition : viser l'excellence sur l'ensemble des axes de la stratégie santé sécurité et environnement de l'entreprise.

Conçu pour favoriser l'émergence d'une culture commune de la gestion des risques personnels et collectifs, le programme LISI E-HSE est basé sur le respect de principes fondamentaux et le déploiement d'un socle d'outils visant l'amélioration continue de nos performances. Pendant la crise sanitaire, ce programme a prouvé sa pertinence en permettant l'adoption rapide des protocoles sanitaires mis en œuvre dans l'ensemble des sites du Groupe.

### Auditer pour protéger

LISI E-HSE intègre un module d'audit interne qui permet de mesurer le degré de déploiement du programme sur les différents sites du Groupe. Cette évaluation, réalisée par des auditeurs internes, comporte quatre niveaux de maturité avec des degrés d'exigence de plus en plus élevés. Fortement impacté par les restrictions (fermetures de frontières, confinement...), le programme d'audits prévus en 2020 a été réduit. Dans le cadre de la pandémie COVID-19, des audits spécifiques ont toutefois été réalisés de manière extrêmement réactive pour s'assurer de la mise en place stricte et immédiate des mesures sanitaires sur les sites.

### Cap vers la norme ISO 45001

Les urgences de la crise sanitaire n'ont pas fait perdre de vue les travaux de fond. L'année 2020 a ainsi permis de préparer la transition de la norme OHSAS 18001 vers l'ISO 45001. Ce nouveau référentiel international, créé en 2018, spécifie les exigences des systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail. Pour parvenir à l'obtention de ce certificat, prévue pour 2021, LISI a préparé un plan de migration en même temps que le renouvellement de la certification ISO 14001 relative à la préservation de l'environnement.



### Un protocole COVID-19 spécifique

Toute l'année, des protocoles sanitaires renforcés ont été déployés sur tous les sites du Groupe en réponse à l'évolution de la pandémie COVID-19 : recours au télétravail lorsque cela était possible, prise de température systématique à l'entrée des bâtiments, renforcement des mesures d'hygiène et de désinfection des postes de travail, des vestiaires et des espaces communs, port du masque obligatoire, mesures de distanciation physique et protocoles de réaction en cas de symptômes. Des vidéos spécifiques ont été produites dans chacune des langues parlées au sein du Groupe pour s'assurer de la bonne compréhension des gestes et des mesures sanitaires sur l'ensemble des sites du Groupe LISI.

E-HSE BILAN 2020

**14**  
USINES BRONZE  
SOIT  
**38 %**  
DES SITES

**6,91 / TF1**  
TAUX DE FRÉQUENCE DES  
ACCIDENTS DE TRAVAIL  
AVEC ET SANS ARRÊT  
POUR LES SALARIÉS LISI  
ET INTÉRIMAIRES PAR MILLION  
D'HEURES TRAVAILLÉES

**5,06 / TF0**  
TAUX DE FRÉQUENCE DES  
ACCIDENTS DE TRAVAIL AVEC  
ARRÊT POUR LES SALARIÉS LISI  
ET INTÉRIMAIRES PAR MILLION  
D'HEURES TRAVAILLÉES

## Leviers pour agir / L'excellence opérationnelle

### PROGRAMME LEAP

## ENCOURAGER L'EFFICACITÉ INDUSTRIELLE

Déployé dans le cadre du LISI SYSTEM, dont il est un élément clé, le programme LEAP est entièrement dédié à la performance industrielle. Il s'appuie sur des outils et méthodes éprouvés qui permettent d'améliorer la sécurité, le taux de service au client, la productivité et d'accroître la qualité.

Depuis plusieurs années, LEAP permet aux usines de gagner en rigueur à travers le déploiement de systèmes organisationnels, tels que l'organisation en Unités et en Groupes Autonomes de Production (UAP/GAP), de standards du *Lean management* (plans stratégiques A3, routines de management quotidiennes de type *Problem Solving Management*, 5S), mais aussi d'outils spécifiques (TPM, réalisation de chantiers *Smed* ou *Kaizen events*, mise en place de flux tirés). Toutes ces approches contribuent à l'amélioration de la flexibilité et de la productivité des usines LISI.

### Un atout majeur pendant la crise

Engagée depuis de nombreuses années, cette optimisation des modes de fonctionnement s'est révélée un atout majeur pendant la crise sanitaire, en permettant au Groupe de s'adapter et de rester opérationnel. Le programme LEAP a en effet favorisé la mise en œuvre rapide des changements d'organisation nécessaires, et a permis d'ajuster les effectifs sur les lignes de production et d'optimiser la gestion des stocks pour répondre aux fluctuations importantes de la demande. Exécutée dans le cadre de procédures éprouvées, cette phase d'adaptation a permis de préserver les résultats financiers et la capacité de rebond du Groupe.





## PROGRAMME COS

# OPTIMISER LES PROCESSUS DE GESTION

Le déploiement du programme *Controlling Operating System* (COS) a été fortement perturbé par l'arrivée de la COVID-19. La crise a toutefois joué un rôle de catalyseur et d'accélérateur dans la diffusion de la conscience économique à tous les niveaux de l'organisation. Le Groupe a en effet su faire preuve, là encore, d'une grande capacité d'adaptation et de résilience grâce à l'agilité de ses processus de gestion.

### Préserver les équilibres financiers

Une réponse rapide et adaptée a en effet pu être apportée à chaque site. Ces mesures – ajustement des effectifs, baisse des coûts fixes, optimisation des stocks, recouvrement des créances clients, etc. – ont permis de préserver et même de renforcer les grands équilibres financiers du Groupe. Pilier du plan NEW DEAL, le programme COS facilite par ailleurs activement l'adaptation du Groupe aux nouvelles conditions de marché tout en assurant sa croissance, de manière à capter les opportunités qui pourront se présenter sur les différents marchés



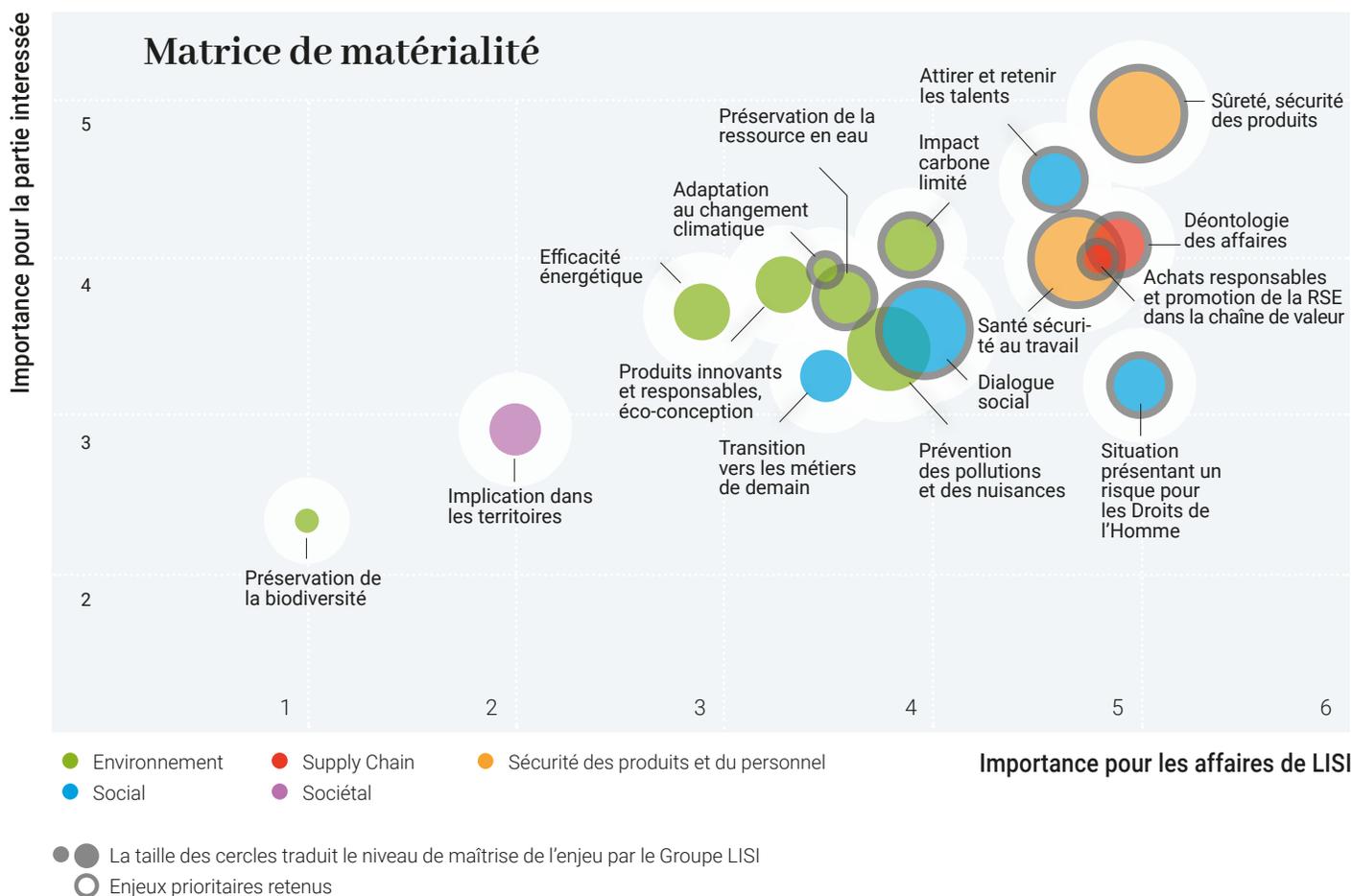
Pilier du plan NEW DEAL, le programme COS facilite par ailleurs activement l'adaptation du Groupe aux nouvelles conditions de marché. 📈

sur lesquels LISI évolue. L'ensemble des actions engagées dans le volet Redimensionnement du plan (lire page 31) s'inscrit ainsi pleinement dans le cadre et les objectifs du programme COS. Ce dernier a démontré sa solidité et la pertinence de son contenu dans un environnement complexe et volatil.

Leviers pour agir

# Poursuivre une croissance durable





## Une démarche inscrite dans la stratégie du Groupe

Engagé depuis de nombreuses années dans une démarche active de développement durable, le Groupe LISI a entrepris de structurer davantage l'ensemble de son action. En 2019, cinq axes stratégiques ont été définis en matière de responsabilité sociétale. Les objectifs RSE ont été inscrits en 2020 dans la stratégie du Groupe, élevant ainsi au même niveau l'importance accordée à ses performances extra-financières et financières.

Les événements récents liés à la pandémie de la COVID-19 en 2020 n'ont remis en cause ni la démarche, ni les objectifs fixés. Bien au contraire, la crise aura donné tout son sens au devoir de responsabilité auquel LISI est attaché.

Leviers pour agir / La croissance durable

## Investir pour dynamiser les territoires

Depuis sa création, LISI contribue, par ses actions et ses investissements au dynamisme, à l'essor social, économique et culturel des territoires sur lesquels il est implanté. En France, comme à l'étranger, les investissements réalisés et les emplois qu'ils génèrent localement orientent les infrastructures, modernisent les quartiers, les villes et redessinent les paysages.



### AUTOMATISATION / ÉTATS-UNIS

#### TORRANCE POURSUIT SON PROGRAMME ROBOTIQUE

Le site LISI AEROSPACE californien de Torrance a fait l'acquisition de deux cellules d'usinage à commandes numériques (CNC) en boucle fermée. Ces machines, utilisées pour produire des vis standards ou des goujons, permettent aux opérateurs de conduire jusqu'à quatre machines en même temps, ce qui améliore la productivité, réduit les coûts et augmente la compétitivité. Le programme d'investissements se poursuivra en 2021 avec la mise en place de robots de chargement.





#### DÉVELOPPEMENT / NOUVEAUX PRODUITS / FRANCE

### DELLE POURSUIT SA MODERNISATION

L'usine LISI AUTOMOTIVE de Delle réoriente sa production vers les pièces à forte valeur ajoutée destinées aux véhicules électriques comme les vis d'entraînement (*lead screws*) (lire aussi p. 36). Ces actionneurs assurent la transmission de puissance entre les différents moteurs électriques du cockpit (mécatronique) et les organes à mettre en mouvement (sièges, assises, écrans...). Cette transformation s'accompagne d'un important programme d'automatisation. L'investissement bénéficie d'une aide de l'État français dans le cadre du plan de relance de l'industrie automobile.

#### MODERNISATION / ALLEMAGNE

### NOUVELLE GÉNÉRATION DE PRESSES À HEIDELBERG

L'usine LISI AUTOMOTIVE de Heidelberg investit dans une nouvelle génération de presses de pliage et de formage multipostes afin d'augmenter la capacité du site, mais aussi son efficacité et sa flexibilité. Ces deux nouvelles presses ont produit plus de 23,5 millions de pièces depuis leur mise en service. Ce renouvellement du parc machines se poursuit en collaborant pour la première fois avec un fabricant de presse asiatique.



#### AUTOMATISATION / ÉTATS-UNIS

### DES CENTRES AUTOMATISÉS DE FRAISAGE À BIG LAKE

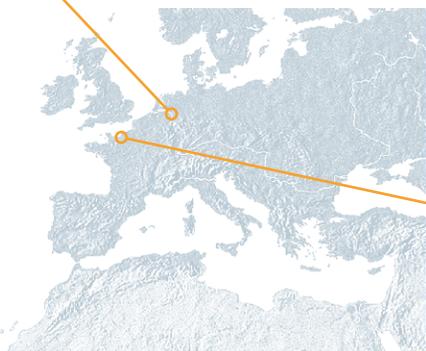
Le site LISI MEDICAL de Big Lake a déployé cette année trois cellules d'usinage entièrement automatisées. Ces cellules, composées de neuf machines de fraisage, de trois robots, et d'une MMT (Machine à Mesure Tridimensionnelle) automatisée, ont la capacité de fonctionner 24/7 avec une intervention humaine minimale. Cette approche de la fabrication autonome améliore l'ergonomie des postes de travail et permet de fournir des composants de haute qualité au meilleur coût.

## Leviers pour agir / La croissance durable

### MODERNISATION / ALLEMAGNE

#### MISE EN SERVICE D'UNE LIGNE DE TRAITEMENT THERMIQUE À KIERSPE

Installée en 2019, la nouvelle ligne de traitement thermique de l'usine LISI AUTOMOTIVE allemande de Kierspe a été mise en service cette année. Équipée d'un four à passage d'une capacité de 800 kg/h, elle permet de réduire la sous-traitance externe du traitement thermique. Le four et la machine à laver sont alimentés directement par les trois machines de frappe à froid par des convoyeurs automatiques permettant à la cellule de sortir un produit fini sans aucune manipulation intermédiaire.



### AUTOMATISATION / FRANCE

#### CONTRÔLE AUTOMATISÉ DES PROTHÈSES DE HANCHE

Le site LISI MEDICAL de Hérouville-Saint-Clair s'est équipé d'une cellule automatisée de marquage laser et de contrôle et identification par caméra de tige de prothèse de hanche. Elle permet un chargement par lot de 60 pièces et un déchargement directement vers la ligne de nettoyage final avant conditionnement en salle à atmosphère contrôlée.



#### DÉVELOPPEMENT / NOUVEAUX PRODUITS / FRANCE

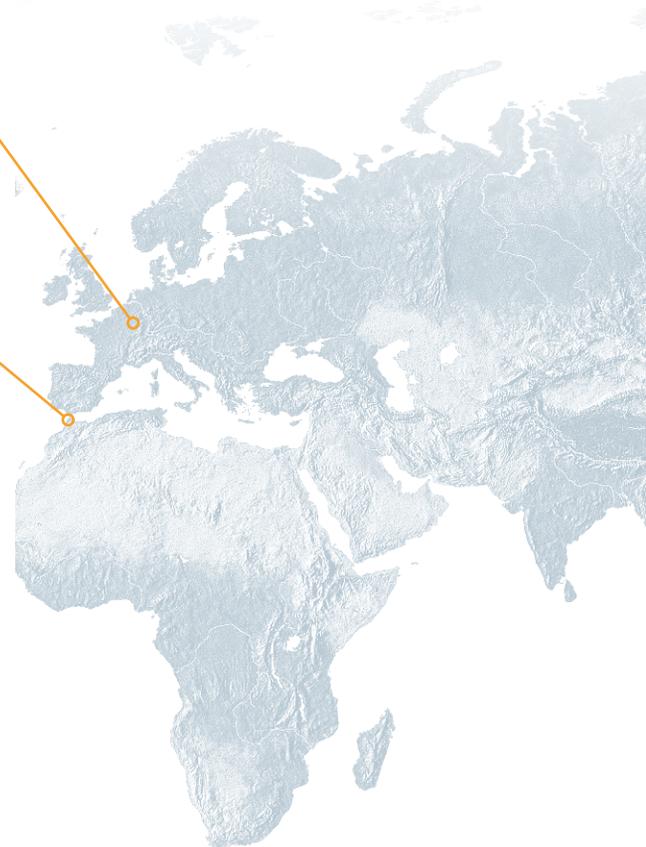
### MÉLISEY SE CONCENTRE SUR LES PIÈCES MÉCATRONIQUES

Le site LISI AUTOMOTIVE de Mélisey poursuit ses investissements dans les composants de mécanisme de sièges. Nominée en 2018 par un grand équipementier pour fournir le pignon d'un système électronique de rehausse de siège, LISI AUTOMOTIVE a proposé des solutions de réduction de coût. Les détails géométriques proposés par LISI AUTOMOTIVE ont également permis d'atteindre les exigences de tenue en fatigue et de résistance au *crash test*.

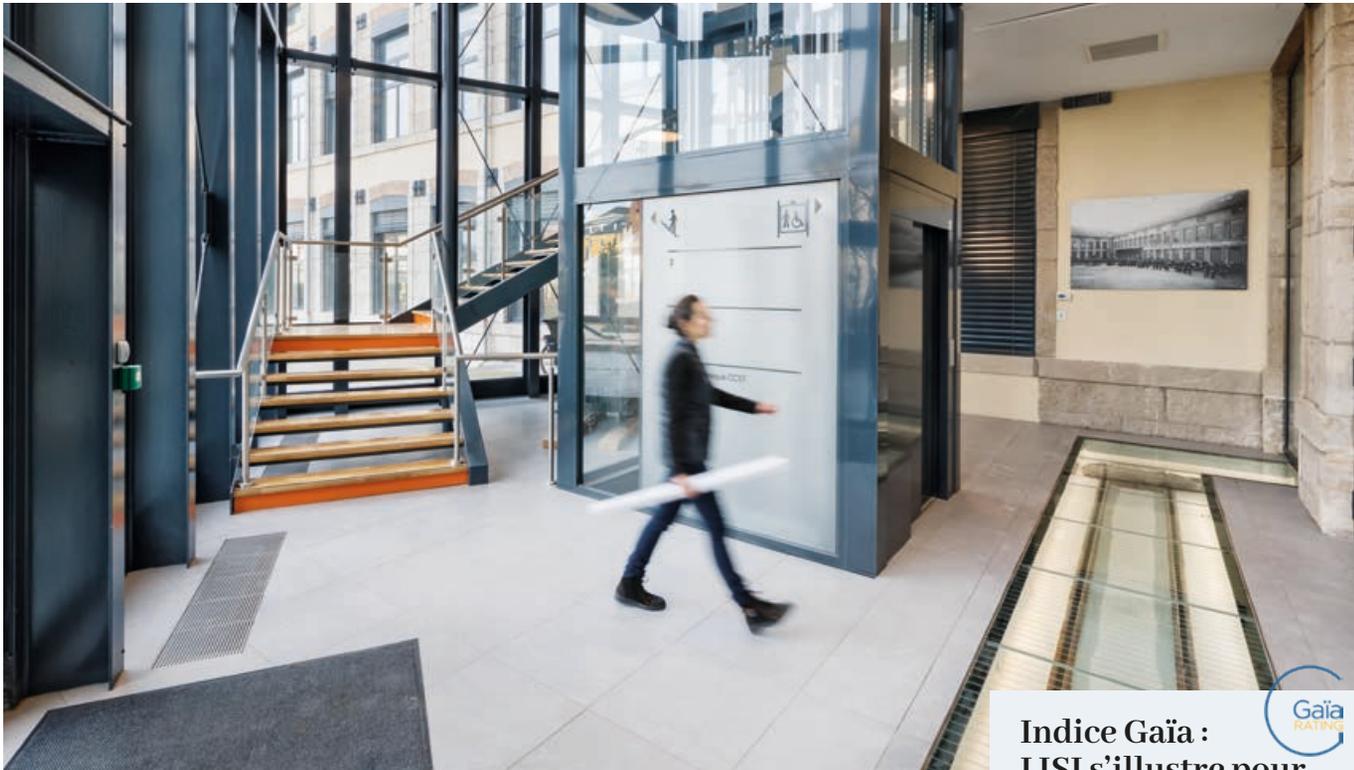
#### DÉVELOPPEMENT / NOUVEAUX PRODUITS / MAROC

### L'UNITÉ AUTOMOBILE DE TANGER POURSUIT SON DÉVELOPPEMENT

L'unité autonome de production de LISI AUTOMOTIVE à Tanger se développe. Conçu pour approvisionner les sites marocains de PSA et des équipementiers SEWS, LEAR et LEONI en goulottes de câbles et en composants plastiques, le bâtiment de 2 200 m<sup>2</sup> est équipé de six presses d'injection de 130 à 450 tonnes, de cinq postes d'assemblage manuel et d'une machine d'assemblage automatique. L'unité automobile compte actuellement 25 collaborateurs et vise un chiffre d'affaires de 2,5 M€ en 2021. Elle est abritée par l'unité aéronautique dans les mêmes bâtiments avant un déménagement pour permettre son expansion future.



## Leviers pour agir / La croissance durable



### Stratégie RSE

# Favoriser l'engagement collectif sur cinq axes

Grâce à sa stratégie RSE, LISI entend favoriser l'engagement collectif et individuel en faveur d'une démarche d'amélioration continue : créer de la valeur pour l'entreprise, ses fournisseurs, ses clients ; promouvoir les bonnes pratiques et avoir un impact positif économique, social et environnemental ; se développer durablement avec ses partenaires dans le respect de l'humain et des cultures et enfin rester pragmatique en adoptant des solutions réalistes.

Pour chacun de ces axes, le Groupe LISI s'est fixé des objectifs à court (2020/2021), moyen (2023) et long terme (2030).

### Indice Gaïa : LISI s'illustre pour sa stratégie RSE



Créé en 2009, l'Indice Gaïa évalue chaque année les performances environnementales, sociales et de gouvernance des entreprises afin d'orienter les investisseurs responsables dans leurs décisions d'investissement. En obtenant une note globale de 77/100, le Groupe LISI surperforme dans les quatre domaines analysés par l'Indice Gaïa : Gouvernance, Social, Environnement et Parties prenantes externes. Sur 13 des 16 critères évalués dans le cadre de l'Index, LISI fait mieux que la moyenne du panel de référence. Cette année, le Groupe s'illustre en particulier pour la qualité de sa politique RSE, de sa politique sociale et de sa démarche environnementale dans la catégorie « eau, air, sols et déchets » ; critères pour lesquels il obtient la note de 100/100.

**AXE#1****SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL :  
ATTEINDRE L'EXCELLENCE**

Objectifs développement durable de l'ONU

■ Pour LISI, la santé de chaque salarié est une priorité. En maîtrisant les risques liés aux processus de fabrication et aux environnements de travail, le Groupe s'assure que chaque collaborateur rentre chez lui en bonne santé. L'excellence en matière de santé sécurité au travail et la réduction de l'accidentologie à son minimum sont clairement des facteurs de performance pour l'entreprise.

#### La vision 2030 : atteindre l'excellence HSE

En s'appuyant sur le programme LISI E-HSE (voir p. 39), le Groupe met tout en œuvre pour maîtriser ses risques et améliorer les conditions de travail afin de réduire l'accidentologie sur ses sites. LISI s'engage à atteindre un TF1\* inférieur à 5 et à supprimer la pénibilité des postes.

#### Le chemin parcouru en 2020

LISI poursuit ses efforts pour réduire l'accidentologie. L'objectif fixé d'avoir moins de huit accidents du travail avec ou sans arrêt par million d'heures travaillées est atteint (TF1\* à fin 2020 = 6,91). Les outils et les actions du programme LISI E-HSE combinés à l'implication de tous les collaborateurs encadrants ou non contribuent à l'atteinte de ces résultats. Pendant la crise sanitaire, la réactivité et l'engagement des équipes ont permis de maintenir le cap et de garantir la santé et la sécurité des collaborateurs. Les bons résultats obtenus cette année devront être confirmés en 2021 avant d'atteindre l'objectif à long terme.

#### Les prochaines étapes

D'ici 2023, 100 % du personnel du Groupe suivra au moins une formation sécurité chaque année. 100 % des risques significatifs seront couverts par un plan d'action. Et plus aucun site n'aura un TF1\* supérieur à 10.



### Temps forts

L'adaptation du Groupe à la crise de la COVID-19 a nécessité la mobilisation des équipes pour approvisionner l'ensemble des sites en matériel de protection et pour assurer la mise en œuvre et le respect des protocoles sanitaires. Rassurer les équipes, définir et mettre en place les mesures qui permettent d'être protégés et de travailler en toute sécurité ont été la priorité de tous.

\* TF1 = taux de fréquence des accidents du travail avec et sans arrêt pour les salariés LISI et les intérimaires par million d'heures travaillées.

## \_ Leviers pour agir / La croissance durable

### AXE#2

## EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE : RÉDUIRE L'IMPACT



Objectifs développement durable de l'ONU

Les ressources en eau et en énergie fossile diminuent sur la planète. Par conséquent, les coûts associés à l'achat de matière première et d'énergie augmentent. Alors que les parties prenantes s'intéressent de plus en plus à ces enjeux environnementaux, et en particulier à l'impact carbone, l'amélioration de l'empreinte environnementale des activités industrielles est aujourd'hui une nécessité. Des objectifs ambitieux de réduction de l'empreinte environnementale ont été fixés à l'horizon 2030.



### - La vision 2030 : limiter l'empreinte environnementale

Entre 2020 et 2030, LISI s'engage à réduire significativement son empreinte environnementale :

- 30 % d'émission de gaz à effet de serre,
- 10 % de consommation d'énergie,
- 20 % d'utilisation d'énergies renouvelables.

### - Le chemin parcouru en 2020

L'activité de l'année a été fortement impactée par la crise économique et sanitaire. LISI a dû adapter son organisation pour réduire ses consommations d'eau et d'énergie pendant ces périodes d'activité réduite tout en garantissant la sécurité des procédés de fabrication et la qualité des produits.

Quantités consommées pour 1 000 € de valeur ajoutée :

- 4 % consommation d'énergie par rapport à 2018,
- 13 % consommation d'eau par rapport à 2018,
- 15 % production de déchets par rapport à 2018.

### - Les prochaines étapes

D'ici 2023, LISI aura suffisamment réduit sa consommation pour ne plus dépendre des ressources en eau dans les zones de stress hydriques. À cette échéance, le Groupe aura par ailleurs diminué sa consommation d'énergie de 5 % par rapport à 2020 ; 10 % de cette énergie consommée sera d'origine renouvelable.

### Temps forts

#### DES INNOVATIONS AU SERVICE DE LA RÉDUCTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE

Au premier trimestre 2020, le site LISI AUTOMOTIVE de Delle a finalisé le projet de récupération de chaleur du four de traitement thermique. L'objectif était de chauffer les bains des machines à laver les pièces à partir de la chaleur générée par ces fours. Cela permet un gain de 700 MWh par an et de 125 tonnes de CO<sub>2</sub> par an.

#### DES INNOVATIONS AU SERVICE DE LA RÉDUCTION DE LA CONSOMMATION D'EAU

Le site LISI AUTOMOTIVE de La Ferté-Fresnel a mis en place un évapo-concentrateur qui permet de traiter les eaux usées de ses installations de traitement de surface afin que l'eau soit réutilisée. Le site pourra ainsi réduire sa consommation d'eau de près de 63 000 m<sup>3</sup> par an.

#### LISI : CHAMPION DU CLIMAT 2021

Le classement « Champions du climat » publié par *Challenges* et réalisé avec Statista détaille la réduction annuelle des émissions de gaz à effet de serre des entreprises.

LISI se place à la 52<sup>e</sup> position.

Cette réduction a été calculée sur plusieurs années et rapportée à l'évolution du chiffre d'affaires, puis transformée en un pourcentage de baisse annuel des émissions.

## AXE#3

# FIDÉLISER NOS TALENTS, RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DE NOS MÉTIERS



Objectifs développement durable de l'ONU

Les métiers et les compétences attendues au sein de l'industrie évoluent de plus en plus vite. Le Groupe LISI se doit donc d'assurer l'employabilité de ses collaborateurs. Il a aussi un rôle à jouer dans la diversité et la qualité de vie au travail de ses salariés.

### La vision 2030 : une organisation agile et collaborative

D'ici à 2030, LISI souhaite favoriser l'engagement de ses collaborateurs, notamment par le bien-être au travail et les possibilités de mobilité. Le Groupe entend développer une organisation plus agile et collaborative, en s'appuyant sur une plus grande diversité et en renforçant le travail en communautés. Pour réussir, LISI doit anticiper sur les évolutions du travail et des métiers de demain en misant, entre autres, sur l'évolution des compétences grâce à un apprentissage continu.

### Le chemin parcouru en 2020

La situation sanitaire a accéléré la mise à disposition de nouveaux outils, de nouvelles façons de travailler ensemble avec le développement du télétravail et le déploiement de plateformes collaboratives, comme Fabriq (lire p. 34). Ces nouveaux outils améliorent le

travail en équipe et facilitent la communication dans les usines et les bureaux, en présentiel comme à distance.

### Formation : priorité au maintien et au développement des compétences

- Les équipes ont adapté l'offre de formation à la situation exceptionnelle de 2020, en proposant des formations à distance (*e-learning* ou classes virtuelles...). Le Groupe a poursuivi le développement des parcours professionnels spécifiques axés sur ses métiers stratégiques.
- Certaines usines sont désormais dotées d'un outil numérique afin de mieux gérer la polycompétence et la polyvalence des équipes. Cet outil permet de connaître les compétences globales, disponibles, critiques, d'anticiper les actions de formation et le renouvellement des habilitations.
- Les travaux d'installation de l'université d'entreprise *LISI Knowledge Institute* (LKI) à Grandvillars se sont poursuivis en parallèle. Le site accueillera ses premières formations début 2021.
- Enfin, le Groupe LISI a poursuivi ses efforts d'amélioration du bien-être au travail pour l'ensemble des collaborateurs. Chaque site met en place un cahier des charges et propose des initiatives à l'échelle locale.

L'enquête sur la qualité de vie au travail, ainsi qu'un sondage « post-COVID », ont notamment recueilli les retours des collaborateurs sur les actions mises en place par LISI pour gérer la crise sanitaire. La moyenne des taux de satisfaction de ces deux enquêtes en 2020 est de 84 % (77 % en 2019).

### Les prochaines étapes

D'ici 2023, LISI aura aligné la répartition homme/femme au sein des instances dirigeantes à la juste proportion du Groupe, soit 22 % de femmes. Le Groupe souhaite également porter le taux d'absentéisme consolidé à moins de 2,9 %. Son ambition : être reconnu parmi les meilleurs employeurs de son secteur.

### Temps forts

**100 424 heures**

de formation ont été dispensées en 2020

**3 M€** investis dans la formation

**84%** taux de satisfaction à l'enquête qualité de vie au travail

## \_ Leviers pour agir / La croissance durable

### AXE#4

## GARANTIR LA SATISFACTION CLIENTS GRÂCE À L'EFFICIENCE DE NOS PROCESSUS



Objectifs développement durable de l'ONU



■ La qualité des produits fabriqués par LISI est une priorité absolue pour le Groupe. Elle garantit la sécurité et le confort des utilisateurs finaux dans le transport aérien, dans l'automobile et dans les secteurs de la santé où LISI intervient, comme la chirurgie ou l'orthopédie. Elle consolide la fidélité des grands clients et conditionne l'avenir du Groupe. C'est la raison pour laquelle les processus de fabrication mis en œuvre dans chaque unité doivent être les plus efficaces possible, afin de garantir, de façon durable, ce niveau de satisfaction en matière de sécurité, de qualité, de coût et de délais.

#### \_ La vision 2030 : objectif « zéro retour », « zéro retard »

D'ici 2030, LISI entend assurer une qualité et une traçabilité constantes de ses produits pour atteindre un taux de satisfaction maximal. Il ambitionne d'atteindre le « zéro retour client », « zéro retard de livraison », en misant notamment sur les méthodes de traçabilité et de conformité digitales.

#### \_ Le chemin parcouru en 2020

Afin de garantir la satisfaction de ses clients de façon durable, le Groupe LISI s'appuie sur la robustesse du LISI SYSTEM et de ses programmes structurants, comme LEAP, LISI Excellence HSE & COS (lire p. 40-41). LISI et ses clients portent une attention toute particulière à l'impact environnemental des produits qu'ils mettent sur le marché. Pour réduire cet impact, LISI conçoit des pièces plus légères, avec une empreinte environnementale la plus faible

possible. Enfin, les certifications qualité ont été maintenues sur 100 % des sites de production dans les différentes divisions du Groupe LISI :

- LISI AEROSPACE est certifié selon le référentiel EN 9100,
- LISI AUTOMOTIVE est certifié selon le référentiel IATF 16949,
- LISI MEDICAL est certifié selon le référentiel ISO 13485.

#### \_ Les prochaines étapes

D'ici 2023, LISI s'engage à réduire de 10 % les incidents non critiques et le coût de la non-qualité interne.

### Temps forts

LISI a réussi à gérer l'impact des contraintes et des précautions sanitaires prises dans toutes ses usines du Groupe. La mobilisation, l'implication, la polyvalence des équipes ont permis de livrer l'ensemble des commandes à l'heure et au niveau de qualité attendu. Plusieurs des grands clients du Groupe ont reconnu, cette année encore, les performances de LISI en matière de qualité et de service.

## AXE#5

# S'ENGAGER POUR UNE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE



Objectifs développement durable de l'ONU

— Dans un contexte où la sécurisation de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement devient un enjeu commercial et stratégique décisif vis-à-vis des grands clients de LISI, le Groupe doit s'assurer du respect, par ses fournisseurs, des normes et des critères de responsabilité sociétale qu'il s'est fixés. Les engagements RSE du Groupe s'étendent en effet sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. C'est la raison pour laquelle le Groupe LISI s'engage à sécuriser sa chaîne d'approvisionnement de manière éthique et responsable. Il souhaite garantir, auprès de ses clients, la conformité de ses fournisseurs en matière de droit du travail, de santé et de sécurité, d'environnement et d'éthique commerciale.



### — La vision 2030 : évaluer 100 % des fournisseurs stratégiques

D'ici à 2030, LISI souhaite évaluer 100 % de ses fournisseurs stratégiques d'un point de vue sociétal et environnemental. À terme, seuls les fournisseurs répondant aux critères RSE définis par le Groupe LISI resteront référencés. Des outils de pilotage permettront d'accompagner les fournisseurs dans cette phase de sélection.

### — Le chemin parcouru en 2020

La nouvelle organisation Achats du Groupe (TOP) a intégré les objectifs RSE dans sa feuille de route. Elle a élaboré un plan d'action afin d'atteindre les objectifs fixés à partir de 2023.

Ce plan d'action comprend :

- La mise à jour des trames contractuelles LISI spécifiant à ses fournisseurs les exigences RSE.
- La création d'un questionnaire d'évaluation fournisseur consolidé au niveau du Groupe et qui prend en compte des critères de performance, de qualité et de responsabilité sociétale et environnementale.
- L'évaluation des fournisseurs stratégiques en fonction de ces nouveaux critères et sa prise en compte dans les choix fournisseurs.

- Une veille technologique sur les outils et les solutions externes qui permettent de faciliter l'évaluation et le pilotage de nos fournisseurs en matière de RSE.

### — Les prochaines étapes

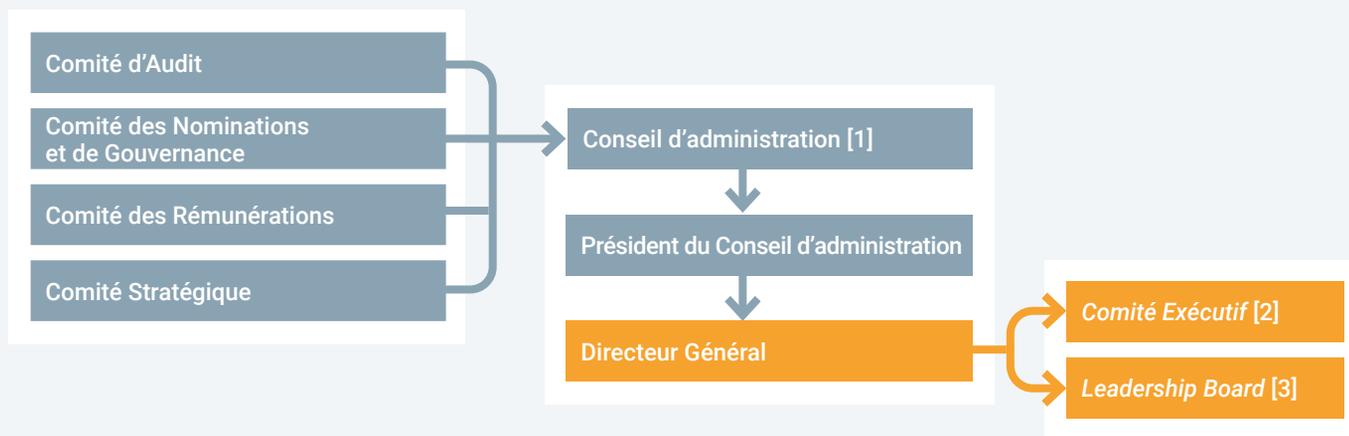
D'ici 2023, LISI analysera la position de ses fournisseurs au regard de ses propres critères éthiques, sociétaux et environnementaux. Ces critères seront appliqués dans le choix des fournisseurs les plus stratégiques.

## Temps forts

LISI a déployé en 2020 une nouvelle organisation Achats avec la mise en place de responsables de commodités au niveau du Groupe et de ses divisions. Cette organisation, coordonnée au niveau des services centraux du Groupe, augmentera l'expertise Achats sur certaines commodités jugées stratégiques. Les outils et les méthodes de pilotage mis en œuvre permettront d'améliorer les interactions avec les fournisseurs, de les impliquer sur le long terme et de déterminer avec eux les axes d'amélioration qui garantiront une chaîne d'approvisionnement compétitive dans le respect des critères de responsabilité éthique et sociétale que le Groupe s'est fixés.

# MISE EN ŒUVRE

Le Groupe LISI est organisé de façon à créer les conditions favorables à son développement dans le respect des règles de bonne gouvernance. Il s'articule autour de trois organes de décision complémentaires : le Conseil d'administration, le Comité Exécutif et le *Leadership Board*.



|    |                                |
|----|--------------------------------|
| 56 | LE CONSEIL D'ADMINISTRATION    |
| 58 | LES COMITÉS                    |
| 59 | LES DIRECTIONS OPÉRATIONNELLES |
| 60 | LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION   |
| 61 | LES PRINCIPAUX RISQUES         |



# LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

LISI se réfère depuis 2011 au Code de gouvernement des entreprises cotées AFEP-MEDEF.

Le Conseil d'administration veille au respect de la conformité au Code AFEP-MEDEF tout en restant soucieux de sa composition équilibrée et de l'efficacité de ses travaux à travers la diversité et les compétences de ses membres.

Dès le début des années 2000, le Groupe LISI s'est ouvert à la présence d'administrateurs indépendants et a mis en place ses premiers comités spécialisés. Puis au milieu de cette même décennie, il s'est organisé afin que son Conseil d'administration reflète le mieux possible la structure de son actionariat.

8

RÉUNIONS  
EN 2020

98%

TAUX DE  
PARTICIPATION

## COMPOSITION

16

membres, qui rassemblent des compétences managériales, industrielles et financières de premier plan

## CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2020

- 9 Administrateurs Groupes familiaux
- 3 Administrateurs indépendants
- 2 Administrateurs « personne qualifiée »\*
- 2 Administrateurs représentant des salariés

\* Administrateurs indépendants dont le mandat est supérieur à 12 ans.

## [1] CONSEIL D'ADMINISTRATION

|  |   | Administrateur indépendant | Administrateur salarié |
|--|---|----------------------------|------------------------|
| Membre du Conseil d'administration     | Gilles KOHLER   |                            |                        |
| Président du Conseil d'administration  | Isabelle CARRÈRE  |                            |                        |
| Membres du Conseil d'administration    | Patrick DAHER   | ●                          |                        |
|  | Emmanuelle GAUTIER  | ●                          |                        |
|  | Capucine KOHLER   |                            |                        |
|  | SAS CIKO représentée par Jean-Philippe KOHLER                   |                            |                        |
|  | Pascal LEBARD   |                            |                        |
|  | Lise NOBRE  | ●                          |                        |
|  | FFP Invest représentée par Christian PEUGEOT                    |                            |                        |
|  | Compagnie Industrielle de Delle représentée par Thierry PEUGEOT |                            |                        |
|  | Marie-Hélène PEUGEOT-RONCORONI                                  |                            |                        |
|  | Véronique SAUBOT  | ●                          |                        |
|  | VIELLARD MIGEON & Cie représentée par Cyrille VIELLARD          |                            |                        |
|  | Emmanuel VIELLARD   |                            |                        |
|  | Mohamed EZZENZ – actionnaire représentant des salariés          |                            | ●                      |
|  | Laurent GUTIERREZ – actionnaire représentant des salariés       |                            | ●                      |
| Secrétaire du Conseil d'administration | Cécile LE CORRE   |                            |                        |

■ Dans l'objectif d'améliorer son efficacité, le Conseil s'appuie sur 4 Comités :

- \_ Comité d'Audit
- \_ Comité des Nominations et de Gouvernance
- \_ Comité des Rémunérations
- \_ Comité Stratégique.

# 10

RÉUNIONS  
EN 2020

# 100%

TAUX DE  
PARTICIPATION

Pour donner suite aux observations résultant du dernier questionnaire d'autoévaluation du Conseil, l'effort a été porté en 2020 sur le traitement des enjeux majeurs et des orientations stratégiques du Groupe qui font l'objet d'une séance annuelle spécifique.

À noter également la décision prise en 2020 de fusionner le Comité de Gouvernance et le Comité des Nominations pour ne faire plus qu'un seul Comité. Celui-ci, qui a tenu sa première séance en février 2021, s'est penché sur la composition du Conseil avec l'objectif d'en renforcer l'expertise. Ses travaux, validés par le Conseil d'administration, ont abouti aux candidatures de deux nouveaux membres qui seront soumises aux votes des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du Groupe LISI en 2021 statuant sur les comptes de l'exercice 2020.

## Dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général

Depuis février 2016, le Conseil a choisi de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général. Cette décision visait principalement deux objectifs : assurer un processus de succession « en douceur » et renforcer le dynamisme du Groupe par un management rajeuni et une organisation des Comités Exécutifs entourant le Directeur Général et le Directeur Général Délégué, élargis à de nouvelles fonctions et intégrant notamment davantage de femmes aux postes de management.

Lors de cette même séance, le Conseil d'administration décidait de nommer un administrateur référent et de le positionner comme Vice-Président du Conseil avec la mission d'aider le Président sur les questions de gouvernance.

## Deux nouveaux administrateurs salariés

Depuis l'automne 2020, deux administrateurs représentant les salariés ont rejoint le Conseil, le premier nommé par le Comité de Groupe et le second par le Comité d'Entreprise Européen. Leur appartenance aux deux grandes divisions du Groupe LISI – secteurs aéronautique et automobile – permet de compléter l'expertise du Conseil par des compétences « terrain ».

L'ensemble de ces réalisations montre que les questions de gouvernance et de management restent au cœur des préoccupations du Conseil et de ses Comités, de leur composition comme de leur organisation, avec toujours en objectif l'amélioration des performances du Groupe LISI sous tous ses aspects.

# LES COMITÉS

---

## COMITÉ D'AUDIT

---

|                                     |                    |
|-------------------------------------|--------------------|
| <i>Membre du Comité d'Audit</i>     | Lise NOBRE         |
| <i>Présidente du Comité d'Audit</i> |                    |
| <i>Membres du Comité d'Audit</i>    | Isabelle CARRÈRE   |
|                                     | Emmanuelle GAUTIER |
|                                     | Cyrille VIELLARD   |

## COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

---

|  |                  |
|--|------------------|
| <i>Membre du Comité des Rémunérations</i>    | Patrick DAHER    |
| <i>Président du Comité des Rémunérations</i> |                  |
| <i>Membres du Comité des Rémunérations</i>   | Thierry PEUGEOT  |
|  | Véronique SAUBOT |

## COMITÉ STRATÉGIQUE

---

|   |                      |
|---|----------------------|
| <i>Membre du Comité Stratégique</i>     | Véronique SAUBOT     |
| <i>Présidente du Comité Stratégique</i> |                      |
| <i>Membres du Comité Stratégique</i>    | Capucine KOHLER      |
|   | Gilles KOHLER        |
|   | Jean-Philippe KOHLER |
|   | Pascal LEBARD        |
|   | Lise NOBRE           |
|   | Christian PEUGEOT    |
|   | Emmanuel VIELLARD    |

## COMITÉ DES NOMINATIONS

---

|  |                                |
|--|--------------------------------|
| <i>Membre du Comité des Nominations</i>    | Thierry PEUGEOT                |
| <i>Président du Comité des Nominations</i> |                                |
| <i>Membres du Comité des Nominations</i>   | Patrick DAHER                  |
|  | Gilles KOHLER                  |
|  | Marie-Hélène PEUGEOT-RONCORONI |

## COMITÉ DE GOUVERNANCE

---

|   |                                |
|---|--------------------------------|
| <i>Membre du Comité de Gouvernance</i>    | Gilles KOHLER                  |
| <i>Président du Comité de Gouvernance</i> |                                |
| <i>Membres du Comité de Gouvernance</i>   | Lise NOBRE                     |
|   | Marie-Hélène PEUGEOT-RONCORONI |

# LES DIRECTIONS OPÉRATIONNELLES

## [2] COMITÉ EXÉCUTIF

Composé de 8 membres (●) représentant la Direction Générale du Groupe et les trois directeurs de division. Son rôle est de partager toutes les décisions opérationnelles et stratégiques du Groupe.

## [3] LEADERSHIP BOARD

Composé de 23 membres représentant les fonctions clés de chacune des divisions du Groupe et de la Direction Générale. Le *Leadership Board* définit et met en œuvre la stratégie opérationnelle du Groupe.

### LISI



Emmanuel  
VIELLARD ●  
Directeur Général



Jean-Philippe  
KOHLER ●  
Directeur Général  
Délégué



Christian DARVILLE  
Directeur Administration  
et Développement  
Stratégique  
Amérique du Nord



Christophe  
LESNIAK ●  
Directeur Industriel  
et Achats



Raphaël VIVET ●  
Directeur Financier



Cécile LE CORRE ●  
Secrétaire Générale



Anne-Delphine  
BEAULIEU  
Directrice de  
la Transformation  
digitale

### LISI AEROSPACE



Emmanuel  
NEILDEZ ●  
Directeur Général  
de LISI AEROSPACE



Cédric DEJEAN  
Directeur Général  
Business Group  
Fixations Europe



François-Xavier  
DU CLEUZIOU  
Directeur Général  
Business Group  
Composants de  
structure



Bénédicte MASSARÉ  
Directrice  
Générale Adjointe  
Administration et  
Finance



Yannick MORVAN  
Directeur Qualité et  
Performance



Michael REYES  
Directeur Général  
Business Group  
Fixations  
Amérique du nord

### LISI MEDICAL



Jean-Marc  
DURANO ●  
Directeur Général  
de LISI MEDICAL



Marie-Georges  
BOUICHET  
Directrice Qualité  
et Affaires  
Réglementaires



Gilles OBRECHT  
Directeur  
Administratif et  
Financier



Lionel RIVET  
Directeur des  
Opérations

### LISI AUTOMOTIVE



François  
LIOTARD ●  
Directeur Général  
de LISI AUTOMOTIVE



Martin BELEY  
Directeur Général  
Business Group  
Composants  
mécaniques de sécurité



Eric FERNANDEZ  
Directeur Général  
Système d'excellence  
et support opérationnel



Thierry JULIAT  
Directeur Général  
Administration-  
Finances-Marketing  
et Stratégie



Christophe MARTIN  
Directeur Général  
Business Group  
Fixations vissées



Vincent QUINAUX  
Directeur Général  
Business Group  
Solutions clippées

# LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Chez LISI, la rémunération est intimement liée aux performances de l'entreprise et aux réalisations collectives et individuelles. Le système de rémunération est conçu pour concilier reconnaissance de la performance individuelle et la recherche d'une équité interne, tout en prenant en compte l'environnement économique local.



## Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

LISI a mis en place depuis plusieurs années une politique de rémunération pour les cadres dirigeants exécutifs du Groupe déclinée en trois volets :

- Une rémunération annuelle fixe qui fait l'objet d'un *benchmark* régulier.
- Une rémunération annuelle variable liée à des critères financiers et extra-financiers.
- Un dispositif d'intéressement long terme sous forme d'attribution d'actions sous condition de performance, liée à la création de valeur : l'ANR (Actif Net Réévalué).

Cette politique est déclinée dans l'ensemble du Groupe avec une structure et des ratios adaptés aux différents niveaux de responsabilité du management.

## Rémunération du Président du Conseil d'administration

Ne faisant pas partie des dirigeants exécutifs, le Président du Conseil d'administration ne perçoit depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019 qu'une rémunération sous forme de jetons de présence en ses qualités de Président du Conseil d'administration et de membre des Comités.

Aucune autre nature de rémunération ne lui est versée.

## Rémunération des dirigeants mandataires exécutifs

Le Directeur Général et le Directeur Général Délégué reçoivent une rémunération selon la structure décrite ci-contre. À noter que la part variable annuelle et la part soumise à conditions de performance sont prépondérantes dans la rémunération budgétisée.

En 2021, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, a introduit pour la première fois des critères RSE dans la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires.

## Ratios d'équité

En 2020, sur un périmètre France, les ratios d'équité entre le niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (Président du Conseil, Directeur Général et Directeur Général Délégué) et la rémunération moyenne des salariés, se sont élevés respectivement à 1,5 / 14,4 / 12,2.

## Index égalité professionnelle Femmes-Hommes

En 2020, tous les sites du Groupe LISI ont obtenu un score supérieur à 75 % à l'index d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes relatif aux écarts de rémunération.

# LES PRINCIPAUX RISQUES

■ Le Groupe est engagé dans un processus convergent de gestion des risques. Après avoir mené une démarche d'identification et de recensement des risques au niveau des sites de production, le Groupe consolide l'ensemble des risques auxquels il est exposé dans une matrice reprenant la probabilité d'occurrence et le niveau de gravité. Les risques sont ensuite hiérarchisés. Chaque risque important identifié fait l'objet d'un plan de mitigation revu périodiquement ou d'une couverture d'assurance spécifique.

## OPÉRATIONNEL

### Risques liés à l'innovation, la compétitivité et au positionnement concurrentiel

- Échec lié aux développements de nouveaux produits
- Hausse de la pression concurrentielle
- Risque sur la propriété intellectuelle des nouveaux produits proposés par les divisions

### Risques liés à la qualité

- Crise qualité sur les produits fabriqués par LISI ou ses fournisseurs

### Risques liés à l'empreinte industrielle

- Déménagement des installations de certains sites de production

### Risques de conformité

- Risques environnementaux internes : incendies, pollutions, nuisances sonores
- Risque santé et sécurité au travail

### Risques liés aux achats et à la production

- Défaillance de sous-traitants ou de fournisseurs perturbant les cycles de production

## ENVIRONNEMENT EXTERNE

### Risques de pandémie

- Arrêt marché suite à crise sanitaire
- Faillite client ou fournisseur en raison de la crise sanitaire
- Manque de compétences dans un contexte de départs du fait de la crise sanitaire

### Risques liés à l'évolution du marché

- Forte baisse du marché automobile due notamment aux normes environnementales en matière d'émissions de CO<sub>2</sub>
- Baisse du carnet de commandes des clients et/ou risque de marginalisation après des phases de consolidation ou de ré-internalisation chez les clients

### Risques géopolitiques, climatiques, fiscaux et de change

- Sites localisés en zones sismiques, et/ou soumis à des événements climatiques violents
- Risques de change et de taux
- Instabilité politique

### Risques liés à la cybercriminalité



# 2020

# PERFORMANCES

|           |                 |
|-----------|-----------------|
| <b>64</b> | LISI AEROSPACE  |
| <b>68</b> | LISI AUTOMOTIVE |
| <b>72</b> | LISI MEDICAL    |

## INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCES

|                                      |   | 2019                 | 2020                 |
|--------------------------------------|---|----------------------|----------------------|
| <b>INNOVATION</b>                    | Nombre d'inventions (par an)*   | nc                   | 16                   |
| <b>EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE</b>     | Nombre de robots pour 10 000 employés   | 234                  | 375                  |
|                                      | Investissements industriels nets (M€)   | 116,8 M€             | 72,6 M€              |
|                                      | Investissements industriels nets (% du chiffre d'affaires)                                    | 6,8 %                | 5,9 %                |
| <b>SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL</b>  | Nombre d'heures de formation dans le domaine HSE  | 47 393 h             | 33 848 h             |
|                                      | Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (salariés LISI et intérimaires)         | 6,83                 | 5,06                 |
|                                      | Taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt de travail (salariés LISI et intérimaires) | 9,01                 | 6,91                 |
| <b>ENVIRONNEMENT</b>                 | Consommation d'eau (m <sup>3</sup> /K€ de valeur ajoutée)                                     | 0,851 m <sup>3</sup> | 0,956 m <sup>3</sup> |
|                                      | Consommation d'énergie (MWh/K€ de valeur ajoutée)   | 0,513 MWh            | 0,622 MWh            |
|                                      | Production de déchets (kg/K€ de valeur ajoutée)   | 45,8 kg              | 50,48 kg             |
|                                      | « Scope 1 » émissions directes de GES (Tonne CO <sub>2</sub> )                                | 40 989 t             | 34 375 t             |
|                                      | « Scope 2 » émissions indirectes de GES (Tonne CO <sub>2</sub> )                              | 65 542 t             | 54 577 t             |
| <b>ATTRACTIVITÉ</b>                  | Taux de satisfaction aux enquêtes qualité de vie au travail                                   | 77 %                 | 84 %                 |
|                                      | Taux d'absentéisme  | 3,41 %               | 4,41 %               |
|                                      | Turnover  | 6,19 %               | 5,34 %               |
|                                      | Taux de femmes dans les effectifs   | 22 %                 | 23 %                 |
|                                      | Taux de femmes dans les instances dirigeantes   | 17 %                 | 23 %                 |
|                                      | Nombre d'heures de formation  | 179 165 h            | 100 424 h            |
| <b>SATISFACTION CLIENT</b>           | % de sites certifiés EN 9100 et NADCAP pour LISI AEROSPACE                                    | 100 %                | 100 %                |
|                                      | % de sites certifiés IATF 16949 pour LISI AUTOMOTIVE  | 100 %                | 100 %                |
|                                      | % de sites certifiés ISO 13485 pour LISI MEDICAL  | 100 %                | 100 %                |
| <b>APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE</b> | Ces indicateurs sont en cours de construction   |                      |                      |
| <b>PERFORMANCE FINANCIÈRE</b>        | Chiffre d'affaires (M€)   | 1 729 M€             | 1 230 M€             |
|                                      | Excédent Brut d'Exploitation courant (M€)   | 273,2 M€             | 166,7 M€             |
|                                      | Marge d'EBE (%)   | 15,8 %               | 13,6 %               |
|                                      | Résultat opérationnel courant (M€)  | 155,1 M€             | 41,5 M€              |
|                                      | Marge opérationnelle (%)  | 9,0 %                | 3,4 %                |
|                                      | Free cash flow (M€)**   | 101,5 M€             | 109,4 M€             |
|                                      | Dette nette   | 332 M€               | 221 M€               |
| <b>GOVERNANCE</b>                    | Taux de participation moyen aux réunions du Conseil d'administration                          | 84 %                 | 98 %                 |
|                                      | Nombre de réunions du Conseil d'administration  | 7                    | 8                    |
|                                      | Taux de participation moyen aux réunions des Comités  | 95 %                 | 100 %                |
|                                      | Nombre de réunions des Comités  | 9                    | 10                   |

\* Premier dépôt d'une invention soit sous forme d'enveloppe Soleau, soit sous forme de premier dépôt de brevet.

\*\* Capacité d'autofinancement diminuée des investissements industriels nets et des variations de BFR.

# LISI AEROSPACE





Le bon équilibre de la division entre notre portefeuille de clients, d'une part, et nos activités, d'autre part, nous met en position favorable pour bénéficier de la reprise. **»»**

## INTERVIEW

### EMMANUEL NEILDEZ

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LISI AEROSPACE



#### Comment le secteur aéronautique s'est-il comporté en 2020 ?

L'aéronautique mondiale a été affectée par deux événements majeurs. La suspension de la fabrication du Boeing 737 Max, tout d'abord, qui a été notifiée officiellement à la fin du mois de janvier. Nous avons été impactés sur nos livraisons directes depuis notre base en Amérique du Nord et sur les pièces destinées au moteur LEAP pour notre client Safran, comme les bords d'attaque.

La crise de la COVID-19, ensuite, a éclaté deux mois plus tard. La réduction de la production est intervenue de façon très nette en Europe, quelques jours seulement après les annonces de confinement. Les États-Unis ont suivi la semaine suivante. Nous avons dû fermer nos usines pendant une semaine environ, le temps de définir les procédures et les standards sanitaires et de les déployer sur l'ensemble de nos sites afin de préserver la sécurité des collaborateurs.

#### Comment avez-vous géré la crise ?

LISI AEROSPACE a connu des baisses d'activité différenciées selon les secteurs d'activité, dont les modèles industriels sont très différents. L'activité des composants de structure, qui regroupent les pièces forgées ou formées à chaud pour les moteurs et l'aérostructure des avions, se caractérise par une chaîne d'approvisionnement courte. La demande pour ce secteur s'est réduite brutalement : la chute de l'activité a atteint environ 70 % au deuxième trimestre.

La reprise s'est amorcée relativement rapidement, même si la demande reste encore très inférieure au niveau d'avant la crise. La production de nos sites est resynchronisée avec celles de nos

## 663,4 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES 2020

## 54 %

DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
DU GROUPE

## 5 504

COLLABORATEURS  
DANS LE MONDE

## LISI AEROSPACE



### Renouvellement de contrats et gains de parts de marché

LISI AEROSPACE sécurise plusieurs contrats clés en 2020. Avec Airbus Helicopters, tout d'abord, qui renouvelle l'accord sur les fixations avec des gains de parts de marché. Avec Safran Aero Boosters, en juin, qui étend le contrat existant aux aubes de compresseurs, un événement majeur pour la division. Avec General Electric, ensuite, pour la fabrication d'aubes de compresseurs destinées à la rechange (*Maintenance Repair and Operations*). Avec Airbus, en octobre, avec le renouvellement des verrous de sécurité, puis, en décembre, avec Boeing, pour la signature du contrat fixations : la division fournira près de 6 000 références sur tous les programmes commerciaux de l'avionneur (737, 747, 767, 777 et 787). La division a par ailleurs pris cette année des positions sur les composants de structure dans le secteur de la défense.



clients depuis le mois de janvier 2021. Le rythme devrait s'accroître progressivement, puis remonter fortement à partir de 2022.

La chaîne d'approvisionnement de l'activité fixations est en revanche beaucoup plus longue. Elle fonctionne par à-coups, avec un cycle d'adaptation qui peut s'étaler sur plusieurs mois. La réduction de l'activité a donc été plus progressive : le recul a démarré à - 25 % au deuxième trimestre pour atteindre - 40 % en fin d'année. Nous devrions ressentir le plein effet de la crise dans le courant de 2021, et, compte tenu du profil de la chaîne d'approvisionnement, le rythme de resynchronisation avec les cadences de nos clients sera également très progressif.

Sur l'ensemble de l'activité de la division, les cadences sont maintenant stabilisées à un niveau de production compris entre 50 % et 60 % des volumes pré-crise. Les deux-trois premiers mois de 2020, soutenus par la montée en puissance de l'A320 et le renouvellement de notre contrat fixations chez Boeing, ont permis de limiter le recul du chiffre d'affaires à - 31 % en 2020.

### Quelles sont les perspectives pour l'année 2021 ?

Dès le déclenchement de la crise, nous avons privilégié la coordination avec nos clients et nos fournisseurs pour discuter de la meilleure stratégie à adopter pour ralentir ou réorienter la production dans les meilleures conditions. Ce travail d'ajustement de la chaîne d'approvisionnement amont et aval a très rapidement constitué un point central de notre action, afin de préserver nos liquidités tout en assurant la continuité des livraisons. Il sera poursuivi en 2021. Nous restons confiants, avec toutefois quelques nuances en fonction des grands marchés sur lesquels la division évolue.

Pour les monocouloirs, comme l'A320neo, dont le rythme de livraison reste soutenu, la resynchronisation des cadences pourrait intervenir dès la fin de l'année 2021. Airbus reste confiant sur une reprise à cette échéance. Boeing, de son côté, a décidé de redémarrer la production du 737 Max afin de conserver ses compétences, mais sur des cadences faibles, en mixant la fabrication et la livraison d'appareils déjà fabriqués. Nous pensons donc qu'un scénario de rebond relativement rapide reste possible.

## Une troisième unité à Parthenay

Ce nouveau bâtiment de 7 000 m<sup>2</sup>, inauguré le 31 janvier 2020, vient soutenir la croissance du département Moteurs des composants de structure. Il accueille un centre de R&D industriel pour accompagner la production des futures aubes de compresseurs de l'Allemand MTU Aero Engines. Il abritera également un pôle de formation de techniciens sur les centres d'usinage à commandes numériques de haute technologie. Ce projet s'inscrit dans le plan de développement des compétences, en lien avec le déploiement de la digitalisation du site actuellement en cours.



**Le bon équilibre du portefeuille de clients de LISI AEROSPACE nous met en position favorable pour bénéficier de la reprise. 📈**

Sur les doubles-couloirs, comme le Boeing 787 ou l'A350, où l'effet stock est très important, la reprise sera plus lente. Elle interviendra plutôt en 2022, et nous pensons qu'il faudra trois à quatre ans pour retrouver le niveau d'avant-crise. Tous les acteurs sont aujourd'hui confrontés aux mêmes contraintes, moduler la répartition de leur activité entre les marchés civils ou militaires – ce dernier se portant globalement mieux, notamment aux États-Unis – et selon l'exposition aux deux grands constructeurs. Le bon équilibre de la division entre notre portefeuille de clients, d'une part, et nos activités, d'autre part, nous met en position favorable pour bénéficier de la reprise.

### Quels sont les programmes clés à venir ?

Le 777X, qui représente le seul nouveau programme majeur, est maintenu. La part de marché détenue par LISI AEROSPACE sur cet appareil est significative, notamment sur le moteur de Safran et General Electric. Certains de nos grands clients ont en revanche opéré un tri dans les programmes de recherche et développement en cours, en priorisant les projets clés, sur lesquels nous sommes présents. De notre côté, nous avons également entrepris une sélection en interne : le programme de fixation automatisée OPTIBLIND™, qui est toujours en phase de développement et de qualification, est maintenu, tout comme les verrous intelligents (*smart latches*), ou encore le programme d'optimisation des procédés de fabrication des bords d'attaque (lire aussi p. 35).

Certains de nos projets ont par ailleurs été retenus dans le cadre du plan de relance gouvernemental, en particulier celui qui concerne la modernisation et la transformation digitale des lignes de production des sites de Bologne en Haute-Marne, et de Parthenay dans les Deux-Sèvres. Ce plan de modernisation, soutenu à hauteur de trois millions d'euros, permettra le maintien des compétences clés dans l'entreprise.

## Trophée de la transition numérique

LISI AEROSPACE a remporté en octobre 2020 le Trophée de la transition numérique dans le cadre des Trophées des Usines organisés chaque année par l'hebdomadaire l'Usine Nouvelle. Cette distinction récompense le travail accompli sur le site de Saint-Ouen-l'Aumône, avec la mise en place, en 2019, d'un portail d'applications industrielles spécifiques. Ce portail permet de digitaliser plusieurs phases du plan de production, de la résolution des problèmes en temps réel, jusqu'à la gestion des absences, en passant par la gestion des formations. Le portail et ses applications vont être déployés sur l'ensemble des sites de la division.



# LISI AUTOMOTIVE





La crise est venue confirmer les choix stratégiques engagés en 2019. Nous allons poursuivre notre recentrage sur des produits à plus forte valeur ajoutée, notamment ceux relatifs à l'électromobilité. 👍

## INTERVIEW

### FRANÇOIS LIOTARD

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LISI AUTOMOTIVE



#### Comment la division a-t-elle géré l'impact de la crise ?

LISI AUTOMOTIVE a été confronté à cette crise dès le confinement de l'économie chinoise, le 23 janvier 2020, lorsque nos trois sites locaux ont été mis sous cloche jusqu'à la fin de février. Ce premier coup de semonce nous a permis d'expérimenter les premiers protocoles sanitaires, qui ont ensuite été appliqués aux sites européens puis américains. Nous avons sécurisé, par pont aérien, l'approvisionnement en masques de l'ensemble de la division et du Groupe. Nous en avons d'ailleurs proposé aux hôpitaux de la région de Belfort, à qui nous avons fait des dons.

Les premières décisions ont concerné la mise en sécurité de nos salariés, avec la mise en place des mesures sanitaires qui ont progressivement permis la reprise d'activité. Il a fallu ensuite maintenir le contact et assurer le service envers nos clients : ceux dont les usines avaient redémarré, comme en Chine, ou qui tournaient encore, comme aux États-Unis et au Mexique. Nous avons réactivé nos sites d'expédition en appliquant des règles sanitaires très strictes. Cette relance rapide a été saluée par nos clients : tous ont reconnu que les équipes avaient été à la hauteur des engagements pris pendant cette période si particulière.

#### Comment avez-vous piloté l'activité durant cette période délicate ?

Après cette première phase de redémarrage, nous avons cherché à protéger les flux de trésorerie, indispensables à la vie de l'entreprise : nous avons abaissé les niveaux de stocks, réduit la production, ajusté nos investissements et attaqué notre base de coûts fixes, tout en préservant notre capacité de rebond. Nous sommes parvenus à

## 451 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES 2020

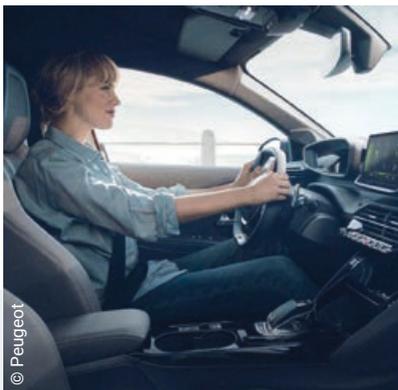
## 37 %

DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
DU GROUPE

## 3 393

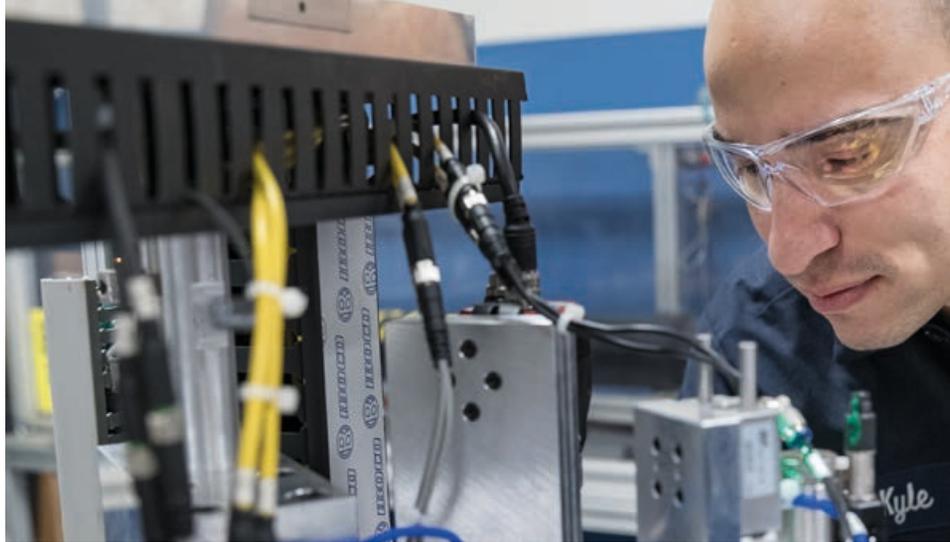
COLLABORATEURS  
DANS LE MONDE

## LISI AUTOMOTIVE



### La mécatronique, un marché d'avenir

De plus en plus présente dans les véhicules, la mécatronique embarquée représente un potentiel de développement important. Ces systèmes de mobilité intérieure, actionnés par un moteur électrique, transforment un mouvement rotatif en mouvement linéaire afin de mettre en mouvement des sièges par exemple. Ces mécanismes s'appuient sur une nouvelle génération de pignons et de vis d'entraînement, sur lesquels LISI AUTOMOTIVE s'est positionné, et qui nécessitent des niveaux de précision et de résistance mécanique très élevés. En 2020, la division a été retenue pour le premier volet du plan gouvernemental de relance automobile avec le programme *Lead Screw*, l'une de ces vis d'entraînement, dont le lancement a eu lieu au premier trimestre 2021 (lire page 36 Innovation).



baisser notre point mort de 19 % en 2020 en utilisant tous les leviers disponibles : diminution des frais généraux, des coûts de maintenance, mise en place d'un plan d'ajustement des effectifs, notamment au siège, où nous avons simplifié l'organisation du Comité de Direction. Ces mesures internes, ajoutées aux mécanismes de report de charges proposés par le gouvernement – qui ont joué un rôle important – ont permis de maintenir un flux de trésorerie libre (*free cash flow*) positif chaque mois.

### La crise a-t-elle impacté la stratégie de recentrage de la division ?

Au contraire, cette crise est venue confirmer nos choix stratégiques. Le cap n'a donc pas été remis en question et la cadence d'exécution du repositionnement, engagé ces dernières années avec les acquisitions de Termax et Hi Vol Products aux États-Unis et la cession du site Saint-Florent en France, s'est accélérée : nous avons finalisé le rachat des parts minoritaires de Termax en juillet, avec un an d'avance et nous avons cédé fin juin notre site de frappe à chaud de Vöhrenbach, en Allemagne. Nous allons poursuivre le développement de notre portefeuille de solutions clippées, fruit des collaborations avec les équipes de Termax, destiné notamment aux véhicules électrifiés. Dans les composants mécaniques, nous allons accroître nos parts de marché avec la pénétration de nouveaux clients sur nos trois marchés en Amérique du Nord, en Chine et en Europe.

Enfin, durant cette période difficile, nous avons maintenu nos investissements en recherche et innovation sur des produits destinés aux véhicules électriques. Les avancées ont été nettes sur le développement de solutions liées aux problématiques d'allègement et d'assemblage multi-matériaux (voir page 37).

### Quel a été l'effet de la crise sur le marché ?

Après l'effondrement des marchés enregistré lors du premier confinement – les ventes ont reculé de 80 % en Chine dès février, puis en Europe et aux États-Unis en avril et mai dans des proportions quasiment équivalentes – les plans de relance gouvernementaux ont permis de relancer la consommation de façon efficace. Les résultats ont parfois été spectaculaires, comme en Chine, qui a retrouvé son niveau d'avant

## Finalisation de l'acquisition de 100 % de Termax

En juillet 2020, le Groupe LISI a procédé à l'acquisition du solde de 49 % du capital de la société TERMAX LLC. Cette transaction, initialement prévue au premier trimestre 2021, permet au Groupe LISI d'étendre durablement son empreinte mondiale dans les solutions de fixations clippées. Les synergies commerciales et industrielles générées accéléreront le développement de solutions innovantes pour l'allègement, l'électrification ou l'équipement de véhicules autonomes.



La relance de la consommation automobile post-COVID s'est accompagnée d'un renversement du mix énergétique, avec une forte croissance de l'électrique. ➡➡

la crise. Ces plans ont également donné de bons résultats en Europe et aux États-Unis. Cependant, malgré ce rebond, nous terminons l'année 2020 sur un recul de 23 % de notre volume d'affaires.

Cette relance s'est accompagnée d'un changement du mix énergétique, avec une très forte croissance des véhicules électriques et hybrides au second semestre. C'est un élément très marquant de cette période. Deux éléments déclencheurs peuvent expliquer cette bascule : la mise en place, en Europe, de mesures incitatives fortes, notamment en France et en Allemagne ; puis l'émergence, dans les grandes métropoles, de réglementations contraignantes pour les véhicules thermiques, comme les nouvelles zones à faibles émissions (ZFE), qui poussent aujourd'hui les consommateurs à s'équiper de véhicules à faible empreinte environnementale. Cette double dynamique est un facteur vraiment important pour comprendre l'évolution du marché.

### Comment LISI AUTOMOTIVE se prépare à cette évolution ?

Nous allons accélérer le développement de pièces nouvelles liées à l'électrification des véhicules, tout en restant attentifs à la maîtrise des coûts et de notre point mort. Nos efforts iront dans trois directions : répondre à la dynamique d'allègement avec des solutions d'assemblage multi-matériaux comme LISI Holloweld® (lire page 37) ; proposer des pièces de mécatronique embarquée, comme nos pignons complexes, nos vis d'activation et de réglage (lire ci-contre) et nos composants utilisés pour l'électrification des systèmes de freinage ; développer des systèmes de fixation qui répondent aux besoins liés à l'électromobilité avec en particulier des contraintes d'étanchéité ou d'absorption de vibration.

## Cession de Mohr & Friedrich

En juin 2020, LISI AUTOMOTIVE a finalisé la vente de sa filiale allemande Mohr & Friedrich GmbH située à Vöhrenbach, en Allemagne, à ZerobaseInvest Holding GmbH. Mohr & Friedrich (14,8 M€ de chiffre d'affaires en 2019) est spécialisé dans la frappe à chaud et produit des écrous et des entretoises pour le marché des poids lourds et des remorques, devenu non stratégique. LISI AUTOMOTIVE maintiendra ses achats de pièces frappées à chaud pour ses clients automobiles français auprès de ZB Mohr & Friedrich.



# LISI MEDICAL





Dès la sortie de crise, LISI MEDICAL sera en situation de prendre de nouvelles parts de marché sur certains segments où nous souhaitons consolider nos positions. 📈

## INTERVIEW

### JEAN-MARC DURANO

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LISI MEDICAL



#### Comment les marchés du médical se sont-ils comportés en 2020 ?

Les marchés liés à l'orthopédie et à la chirurgie programmée, sur lesquels LISI MEDICAL évolue, ont connu des évolutions très contrastées en 2020. L'impact de la COVID-19 a été décalé dans le temps, au rythme de la progression de la pandémie. Les premiers effets ont été ressentis en Chine, en Europe puis aux États-Unis. Si le marché mondial a donc connu une baisse d'activité variable selon les stratégies déployées dans chaque zone, l'arrêt de la chirurgie programmée a atteint son point haut entre mars et mai. Au plus fort du confinement, pendant lequel le nombre d'accidents a considérablement baissé, 80 % des opérations orthopédiques ont été annulées ou décalées. En englobant toutes les pathologies, la baisse de l'activité des blocs a atteint 72 % au niveau mondial. C'est sans précédent. Considérées globalement et sur l'ensemble de l'année 2020, les ventes de produits liés aux marchés de l'orthopédie n'ont chuté que d'environ 20 %.

#### Comment l'activité de LISI MEDICAL a-t-elle été impactée ?

L'activité liée aux implants a été touchée plus fortement dans la mesure où elle a été directement impactée par la baisse généralisée de l'activité de chirurgie. La chirurgie mini-invasive a en revanche été moins affectée car nous étions en phase de fabrication pour le lancement de nouveaux produits chez nos clients et les livraisons ont été le plus souvent maintenues. LISI MEDICAL est en effet un fabricant

# 116 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES 2020

# 9%

DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
DU GROUPE

# 744

COLLABORATEURS  
DANS LE MONDE

## LISI MEDICAL



### Plan de robotisation

Engagé en 2020, le plan de robotisation et d'automatisation de Hérouville-Saint-Clair (Calvados) est en cours de déploiement. Les deux robots réceptionnés sur le site sont destinés à la fabrication d'implants de hanches, lors des opérations de forgeage et de polissage. L'ambition est de déployer sur le site normand un programme de robotisation sur plusieurs années. À terme, sept robots sont prévus d'ici à cinq ans. La robotisation de Minneapolis, initiée en 2019, s'est poursuivie en 2020.

de rang mondial dont les clients – les principaux donneurs d'ordres internationaux – proposent des solutions de chirurgie et d'orthopédie prêtes à l'usage : un grand nombre de nos produits sont ainsi directement placés en stock de consignation dans les hôpitaux, pour une mise à disposition en fonction de leurs besoins.

Ce positionnement, qui implique un très haut niveau de service, est important car notre activité dépend, au-delà du marché lui-même, de la stratégie mise en œuvre par nos clients dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. En 2020, certains de nos clients ont préféré diminuer leurs stocks afin de privilégier la gestion de trésorerie, d'autres ont maintenu leur niveau de commandes, ou l'ont augmenté lorsqu'ils étaient en phase de lancement de produits.

### Quelles décisions opérationnelles avez-vous prises ?

Au plus fort de la crise, nous avons dû fermer partiellement les sites français de Hérouville et de Neyron et nous avons eu recours au chômage partiel à Escondido, en Californie. Partout, nous avons maintenu un minimum d'activité dans les usines dès que la sécurité sanitaire des collaborateurs a été assurée. Si les effets ont été progressifs et décalés entre les États-Unis et la France, nous avons gardé notre agilité, notamment grâce à la mise en œuvre de plans de soutien gouvernementaux efficaces en France comme aux États-Unis.

### La reprise est-elle en cours ?

Elle est, là encore, variable selon les zones. L'impact de la crise a en effet été plus sensible en Europe qu'aux États-Unis, où l'activité a globalement été maintenue dans les hôpitaux. En Europe, la reprise, observée à partir de juin, a été plus lente et plus progressive que prévue compte tenu des protocoles sanitaires mis en place dans les blocs opératoires : le nombre des opérations est passé de six à quatre par jour en moyenne. De nombreuses personnes, notamment les plus âgées, ont également fait le choix de décaler leurs interventions lorsque cela était possible. Les hôpitaux mettront du temps à retrouver le rythme d'avant-crise.

## Renforcement de l'équipe commerciale américaine

LISI MEDICAL est positionné comme fournisseur stratégique auprès des plus gros acteurs mondiaux des marchés de l'orthopédie, qui occupent des positions clés sur le marché américain. Pour renforcer ses positions sur cette zone géographique, LISI MEDICAL a entrepris la réorganisation de ses équipes avec l'embauche de cinq commerciaux dédiés. Cette équipe, qui est chargée du suivi sur le terrain des affaires auprès des grands OEM du marché américain, est opérationnelle depuis septembre 2020. Ces recrutements démontrent la capacité de LISI MEDICAL à attirer de nouveaux talents sur un marché très concurrentiel.



Nous sommes en capacité aujourd'hui de gérer le rebond du secteur. Nous avons poursuivi nos investissements à la fois en productivité et en capacité, en particulier sur les sites de Hérouville, de Neyron et de Minneapolis. 🖐️

### Quelles leçons tirez-vous de cette crise ?

Pendant les phases de confinement, nous avons enregistré un nombre record d'appels d'offres et de demandes de cotation de la part de nos clients, qui ont profité de cette période pour mettre à plat leur base de coûts. Notre positionnement de *preferred supplier* sur les marchés sur lesquels nous évoluons explique que nous soyons très fortement sollicités. Nous avons d'ailleurs exploité ces demandes pour nous mettre en situation de prendre des parts de marché sur certains segments où nous souhaitons consolider nos positions. Potentiellement, le volume total des chiffreages réalisés pendant la crise sanitaire pourrait avoir un effet majeur sur notre chiffre d'affaires des prochaines années.

### Quelles sont vos perspectives ?

Nous sommes en capacité aujourd'hui de gérer le rebond du secteur. Nous avons poursuivi nos investissements à la fois en productivité et en capacité, en particulier sur les sites de Hérouville, de Neyron et de Minneapolis. La demande devrait reprendre progressivement et nous sommes en position de pouvoir y répondre, tout en maintenant nos choix stratégiques en matière de développement des nouveaux produits de nos clients. La crise a démontré la solidité financière de la division, qui a ainsi prouvé au marché qu'elle pouvait continuer à investir tout en protégeant ses flux de trésorerie.



# RÉPARTITION DE LA VALEUR

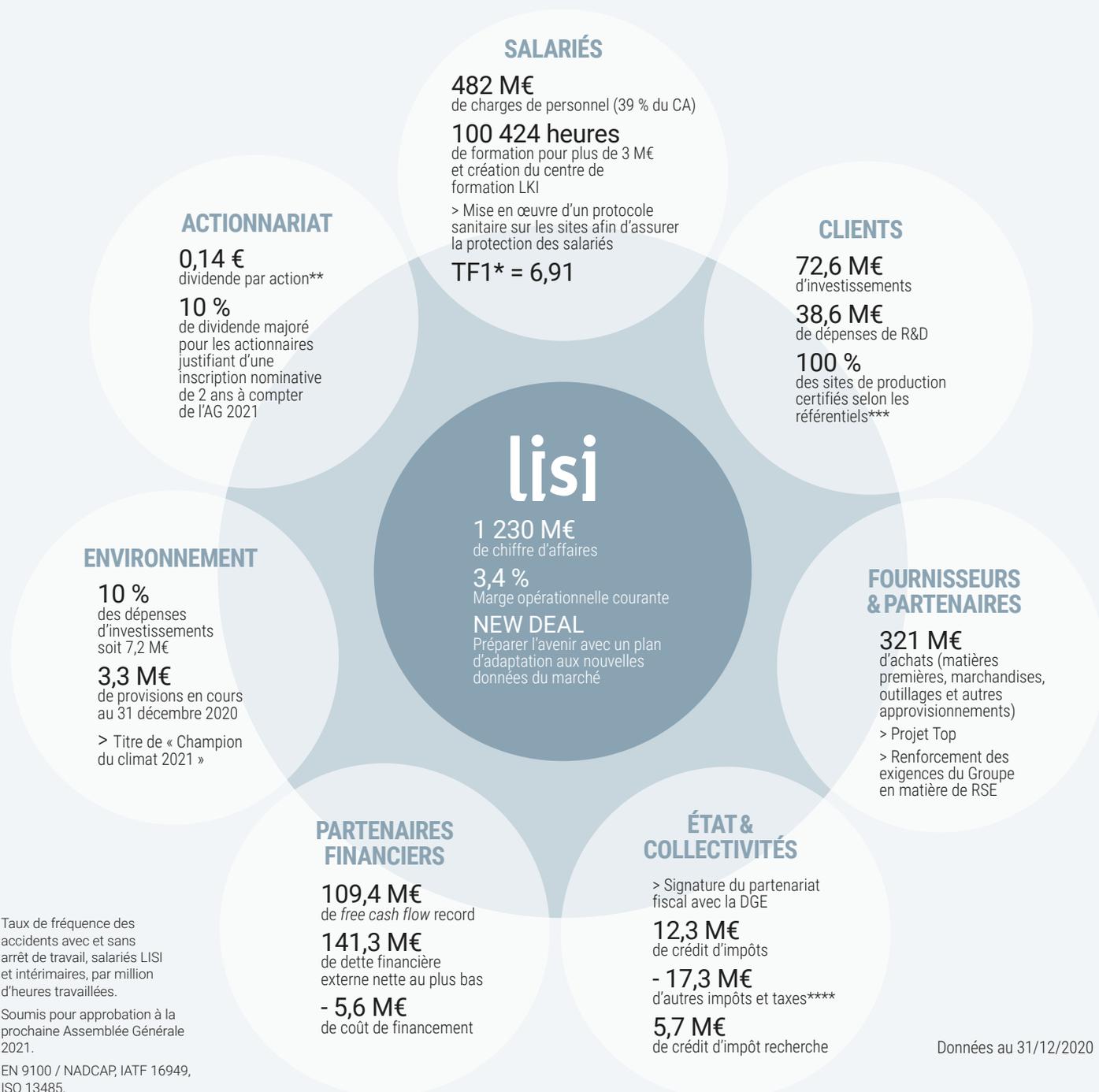
## DE LA VALEUR PARTAGÉE ET DURABLE

— Le Groupe LISI s'attache à partager la valeur qu'il génère entre l'ensemble des parties prenantes qui l'accompagnent dans le déploiement et la mise en œuvre de sa stratégie à moyen et long termes.



78 DONNÉES BOURSIÈRES

80 DONNÉES FINANCIÈRES



\* Taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt de travail, salariés LISI et intérimaires, par million d'heures travaillées.

\*\* Soumis pour approbation à la prochaine Assemblée Générale 2021.

\*\*\* EN 9100 / NADCAP, IATF 16949, ISO 13485.

\*\*\*\* CFE / CVAE / taxe foncière et autres taxes.

Données au 31/12/2020

# DONNÉES BOURSIÈRES

## Cours de LISI sur l'exercice 2020

### REPÈRES

20,15 €

COURS DE LISI AU 31 DÉCEMBRE 2020

- 32,9 %

ÉVOLUTION DU COURS DE LISI

42 970

TITRES ÉCHANGÉS PAR JOUR

335

INVESTISSEURS RENCONTRÉS

### - FICHE SIGNALÉTIQUE DU TITRE

- Code ISIN : FR 0000050353
- Code Reuters : GFII.PA
- Code Bloomberg : FII.FP
- Compartiment : A Eurolist
- Place de cotation : Euronext Paris
- Nombre de titres : 54 114 317
- Capitalisation boursière au 31 décembre 2020 : 1 090 M€
- Indices : CAC® AERO&DEF, CAC®-All Shares, CAC® Industrials.

### - LISTE DES BROKERS

- EXANE BNP PARIBAS : Chloé LEMARIÉ
- GILBERT DUPONT : Thomas RENAUD
- IDMIDCAPS : Denis SCHERRER
- KEPLER CHEUVREUX : Aymeric POULAIN
- ODDO : Jean-François GRANJON
- PORTZAMPARC : Jérémy SALLÉE
- STIFFEL : Harry BREACH

Le cours de Bourse LISI rattrape progressivement les indices automobile et aéronautique qui s'établissent respectivement à + 12,4 % et - 13,0 %. Le titre a fortement corrigé à partir du 19 février 2020 et l'annonce de la crise de la COVID-19 pour rebondir ensuite le 9 novembre 2020 avec l'annonce de la mise à disposition imminente des vaccins. Le cours de clôture au 31 décembre 2020 s'établit ainsi à 20,15 € soit une baisse de - 32,9 % par rapport à l'année passée qui se compare au CAC Small (+ 7,2 %) et à l'EFTX (+ 4,0 %).

Le volume moyen sur un an a poursuivi sa progression à 42 970 titres échangés par jour (36 400 titres en 2019).

### - COUVERTURE

Le titre est suivi par 7 sociétés de Bourse qui publient régulièrement des notes et des publications à destination des investisseurs.

Le Groupe LISI participe à de nombreuses conférences, *roadshows* et rendez-vous investisseurs dont la plupart se sont déroulés à distance en 2020. Au total, la Direction de LISI aura rencontré près de 335 investisseurs au cours de l'exercice 2020 (+ 34 % par rapport à 2019).

La politique de communication repose sur une communication complète et transparente, une présentation des résultats dès la publication semestrielle et annuelle et sur l'appréciation des prévisions par le bureau d'analyse en fonction de ses hypothèses macroéconomiques retenues.

## – AGENDA 2021

29  
AVRIL  
2021

**Assemblée Générale :**  
à huis clos

05  
MAI  
2021

**Païement du dividende**

22  
JUILLET  
2021

**Publication du chiffre d'affaires  
du 2<sup>e</sup> trimestre 2021 et des comptes  
semestriels :** sur le site Internet  
de LISI ([www.lisi-group.com](http://www.lisi-group.com))

21  
OCTOBRE  
2021

**Information financière du 3<sup>e</sup> trimestre  
2021 :** sur le site Internet de LISI après  
la fermeture de la Bourse.

## – CONTACT

### Pour toute information ou documentation

Direction financière de LISI S.A.

• Tél. : +33 (0)3 84 57 00 77

• Courriel : [emmanuel.viellard@lisi-group.com](mailto:emmanuel.viellard@lisi-group.com)

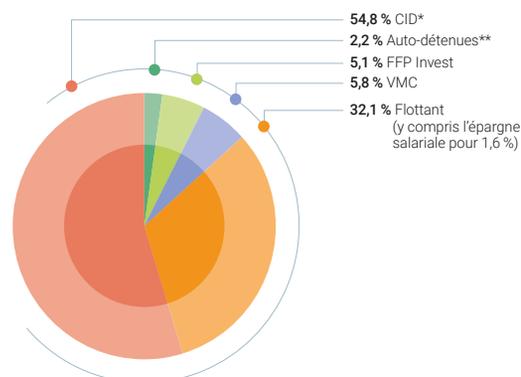
### Relations avec les actionnaires, les investisseurs, les analystes financiers et la presse financière et économique :

Monsieur Emmanuel VIELLARD –  
Directeur Général.

## – TITRES ACCESSIBLES À L'ACTIONNARIAT INDIVIDUEL

L'objectif du Groupe pour 2021 est de continuer à développer la communication auprès de l'actionnariat individuel dans une démarche similaire aux années précédentes, en organisant des réunions dans les régions dès que les conditions sanitaires le permettront, et en s'appuyant sur la diffusion de lettres dédiées aux actionnaires.

### – Répartition du capital



\* Dont participations directes et indirectes  
VMC : 21,16 %  
FFP Invest : 19,02 %  
CIKO : 16,75 %

\*\* Réservées aux programmes d'actions sous conditions de performance

## – CLASSIFICATION ESG

Reconnu pour ses performances environnementales, sociales et de gouvernance, LISI obtient les notes et classifications suivantes :

- Indice Gaïa : 77/100
- Ecovadis : Silver

# DONNÉES FINANCIÈRES

| ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL (en milliers d'euros)   | 31/12/2020      | 31/12/2019    |
|---|-----------------|---------------|
| <b>RÉSULTAT DE LA PÉRIODE</b>   | <b>(37 544)</b> | <b>73 812</b> |
| <b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL IMPUTÉS DÉFINITIVEMENT EN CAPITAUX PROPRES</b>            |                 |               |
| Gains et pertes actuariels sur avantage au personnel (part brute)                               | 6 693           | (4 853)       |
| Gains et pertes actuariels sur avantage au personnel (effet impôt)                              | (1 876)         | 1 446         |
| Retraitement des actions propres (part brute)   | (227)           | 258           |
| Retraitement des actions propres (effet impôt)  | 59              | (75)          |
| <b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL QUI DONNERONT LIEU À UNE RECLASSIFICATION EN RÉSULTAT</b> |                 |               |
| Écarts de change résultant des activités à l'étranger   | (30 116)        | 9 413         |
| Instruments de couverture (part brute)  | 6 667           | 3 954         |
| Instruments de couverture (effet impôt)   | (1 963)         | (675)         |
| <b>TOTAL AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL POUR LA PÉRIODE, NETS D'IMPÔT</b>                   | <b>(20 764)</b> | <b>9 467</b>  |
| <b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL DE LA PÉRIODE</b>  | <b>(58 308)</b> | <b>83 279</b> |

| COMPTE DE RÉSULTAT (en milliers d'euros)                   | Notes   | 31/12/2020       | 31/12/2019       |
|--|---------|------------------|------------------|
| <b>CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES</b>                       | 3.6.1   | <b>1 229 958</b> | <b>1 729 527</b> |
| Variation stocks produits finis et en-cours                |         | (22 442)         | (3 513)          |
| <b>TOTAL PRODUCTION</b>                                    |         | <b>1 207 515</b> | <b>1 726 014</b> |
| Autres produits*   |         | 39 507           | 28 508           |
| <b>TOTAL PRODUITS OPÉRATIONNELS</b>                        |         | <b>1 247 022</b> | <b>1 754 522</b> |
| Consommations  | 3.5.2   | (321 007)        | (476 490)        |
| Autres achats et charges externes                          | 3.5.3   | (265 251)        | (349 499)        |
| Impôts et taxes  |         | (12 317)         | (11 995)         |
| Charges de personnel (y compris intérimaires)              | 3.5.4   | (481 762)        | (643 338)        |
| <b>EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION COURANT (EBITDA)</b>       |         | <b>166 685</b>   | <b>273 200</b>   |
| Amortissements   |         | (117 095)        | (119 181)        |
| Dotations nettes aux provisions                            |         | (8 082)          | 1 094            |
| <b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (EBIT)</b>                |         | <b>41 509</b>    | <b>155 113</b>   |
| Charges et produits opérationnels non courants             | 3.5.6   | (69 618)         | (44 835)         |
| <b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>                               |         | <b>(28 109)</b>  | <b>110 278</b>   |
| <b>PRODUITS DE TRÉSORERIE ET CHARGES DE FINANCEMENT</b>    | 3.5.7   | <b>(5 164)</b>   | <b>(4 326)</b>   |
| <i>Produits de trésorerie</i>                              | 3.5.7   | 1 231            | 3 544            |
| <i>Charges de financement</i>                              | 3.5.7   | (6 396)          | (7 871)          |
| <b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS</b>               | 3.5.7   | <b>(11 595)</b>  | <b>(4 221)</b>   |
| <i>Autres produits financiers</i>                          | 3.5.7   | 31 866           | 26 688           |
| <i>Autres charges financières</i>                          | 3.5.7   | (43 461)         | (30 909)         |
| Impôts (dont CVAE)*  | 3.5.8.1 | 7 323            | (27 918)         |
| <b>RÉSULTAT DE LA PÉRIODE</b>                              |         | <b>(37 544)</b>  | <b>73 812</b>    |
| Attribuable aux Porteurs de capitaux propres de la société |         | (37 321)         | 69 773           |
| Intérêts ne donnant pas le contrôle                        |         | (223)            | 4 039            |
| <b>RÉSULTAT PAR ACTION (EN €) :</b>                        | 3.5.9   | <b>(0,71)</b>    | <b>1,31</b>      |
| <b>RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION (EN €) :</b>                  | 3.5.9   | <b>(0,70)</b>    | <b>1,30</b>      |

\* Dans un souci d'apporter une meilleure information aux lecteurs des comptes et en conformité avec les normes internationales, la société a poursuivi dans les états financiers 2020 le classement des produits liés au CIR (crédit impôt recherche) en « autres produits » pour un montant de 5,7 M€ en 2020 contre 5,2 M€ en 2019.

## ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

| ACTIF (en milliers d'euros)  | Notes   | 31/12/2020       | 31/12/2019       |
|--|---------|------------------|------------------|
| <b>ACTIFS NON COURANTS</b>   |         |                  |                  |
| Survaleur  | 3.4.1.1 | 332 093          | 354 552          |
| Autres actifs incorporels  | 3.4.1.1 | 30 150           | 29 393           |
| Actifs corporels   | 3.4.1.2 | 680 580          | 732 776          |
| Actifs financiers non courants   | 3.4.1.3 | 6 853            | 16 977           |
| Impôts différés actifs   |         | 48 626           | 17 312           |
| Autres actifs non courants   | 3.4.1.5 | 143              | 9                |
| <b>TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS</b>                                   |         | <b>1 098 448</b> | <b>1 151 022</b> |
| <b>ACTIFS COURANTS</b>   |         |                  |                  |
| Stocks   | 3.4.2.1 | 300 389          | 321 639          |
| Impôts - Créances sur l'état   |         | 12 977           | 16 206           |
| Clients et autres débiteurs  | 3.4.2.2 | 205 367          | 275 072          |
| Trésorerie et équivalents trésorerie                                   | 3.4.2.3 | 242 144          | 236 809          |
| <b>TOTAL DES ACTIFS COURANTS</b>                                       |         | <b>760 877</b>   | <b>849 727</b>   |
| <b>TOTAL ACTIF</b>   |         | <b>1 859 324</b> | <b>2 000 748</b> |
| <b>PASSIF (en milliers d'euros)</b>                                    |         |                  |                  |
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>  |         |                  |                  |
| Capital social   | 3.4.3   | 21 646           | 21 646           |
| Primes   | 3.4.3   | 75 329           | 75 329           |
| Actions propres  | 3.4.3   | (19 788)         | (14 435)         |
| Réserves consolidées   | 3.4.3   | 950 372          | 844 386          |
| Réserves de conversion   | 3.4.3   | (4 757)          | 21 819           |
| Autres produits et charges enregistrés directement en capitaux propres | 3.4.3   | 2 495            | (6 877)          |
| Résultat de la période   | 3.4.3   | (37 321)         | 69 773           |
| <b>TOTAL CAPITAUX PROPRES - PART DU GROUPE</b>                         | 3.4.3   | <b>987 978</b>   | <b>1 011 642</b> |
| Intérêts minoritaires  | 3.4.3   | 2 439            | 9 740            |
| <b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>  | 3.4.3   | <b>990 417</b>   | <b>1 021 382</b> |
| <b>PASSIFS NON COURANTS</b>  |         |                  |                  |
| Provisions non courantes   | 3.4.4   | 70 698           | 64 993           |
| Dettes financières non courantes                                       | 3.4.6.1 | 316 719          | 412 310          |
| Autres passifs non courants  | 3.4.5   | 8 140            | 10 705           |
| Impôts différés passifs  |         | 34 697           | 40 091           |
| <b>TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS</b>                                  |         | <b>430 254</b>   | <b>528 099</b>   |
| <b>PASSIFS COURANTS</b>  |         |                  |                  |
| Provisions courantes   | 3.4.4   | 38 606           | 23 069           |
| Dettes financières courantes*  | 3.4.6.1 | 146 205          | 156 423          |
| Fournisseurs et autres créiteurs                                       |         | 253 842          | 270 447          |
| Impôt à payer  |         | 0                | 1 328            |
| <b>TOTAL DES PASSIFS COURANTS</b>                                      |         | <b>438 653</b>   | <b>451 267</b>   |
| <b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIF</b>                                |         | <b>1 859 324</b> | <b>2 000 748</b> |
| * Dont concours bancaires courants                                     |         | 5 981            | 8 273            |

## FLUX DE TRÉSORERIE

(en milliers d'euros)

|  | 31/12/2020       | 31/12/2019       |
|--|------------------|------------------|
| <b>ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>   |                  |                  |
| <b>RÉSULTAT NET</b>  | <b>(37 545)</b>  | <b>73 812</b>    |
| Élimination des charges nettes sans effet sur la trésorerie :                                    |                  |                  |
| - Amortissements et provisions financières et non récurrentes                                    | 116 917          | 119 418          |
| - Variation des impôts différés  | (21 249)         | (3 467)          |
| - Résultats sur cession, provisions passif et autres   | 49 609           | 34 797           |
| <b>MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT</b>   | <b>107 732</b>   | <b>224 560</b>   |
| Variation nette des provisions liées à l'activité courante                                       | 4 036            | (3 299)          |
| <b>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT</b>  | <b>111 768</b>   | <b>221 261</b>   |
| Élimination de la charge (produit) d'impôt exigible  | 13 927           | 31 385           |
| Élimination du coût de l'endettement financier net   | 4 734            | 5 526            |
| Incidence de la variation des stocks sur la trésorerie   | 9 504            | 10 498           |
| Incidence de la variation des décalages de trésorerie des débiteurs et créanciers d'exploitation | 59 364           | (18 740)         |
| <b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES AVANT IMPÔT</b>                    | <b>199 296</b>   | <b>249 929</b>   |
| Impôts payés   | (12 580)         | (26 108)         |
| <b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES (A)</b>                            | <b>186 718</b>   | <b>223 824</b>   |
| <b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>  |                  |                  |
| Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles                                       | (73 427)         | (118 555)        |
| Variation des prêts et avances consentis   | 2 394            | (187)            |
| <b>TOTAL FLUX D'INVESTISSEMENT</b>   | <b>(71 033)</b>  | <b>(118 742)</b> |
| Trésorerie cédée   | (2 913)          | (1 249)          |
| Cession de sociétés consolidées  | 3 705            | 3 000            |
| Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles   | 802              | 1 737            |
| Cession d'actifs financiers  | 5                | (3)              |
| <b>TOTAL FLUX DE DÉINVESTISSEMENT</b>  | <b>1 599</b>     | <b>3 485</b>     |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT (B)</b>                                | <b>(69 434)</b>  | <b>115 257</b>   |
| <b>ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>  |                  |                  |
| Dividendes versés aux actionnaires du groupe   | 0                | (23 421)         |
| Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées  | (452)            | (1 769)          |
| <b>TOTAL FLUX D'OPÉRATIONS SUR CAPITAUX PROPRES</b>  | <b>(452)</b>     | <b>(25 190)</b>  |
| Émission d'emprunts long terme   | 11 508           | 60 520           |
| Émission d'emprunts court terme  | 66 856           | 103 674          |
| Remboursement d'emprunts long terme  | (29 420)         | (5 882)          |
| Remboursement d'emprunts court terme   | (144 105)        | (147 088)        |
| Intérêts financiers nets versés  | (4 734)          | (5 534)          |
| <b>TOTAL FLUX D'OPÉRATIONS SUR EMPRUNTS ET AUTRES PASSIFS FINANCIERS</b>                         | <b>(99 895)</b>  | <b>5 690</b>     |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (C)</b>                                  | <b>(100 347)</b> | <b>(19 501)</b>  |
| Incidence des variations de taux de change (D)   | (3 955)          | 2 338            |
| Incidence du retraitement des actions auto-détenues et divers (D)                                | (5 352)          | 727              |
| <b>VARIATION DE TRÉSORERIE (A+B+C+D)</b>   | <b>7 629</b>     | <b>92 133</b>    |
| Trésorerie au 1 <sup>er</sup> janvier (E)  | 228 533          | 136 400          |
| Trésorerie fin de période (A+B+C+D+E)  | 236 163          | 228 533          |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie  | 242 144          | 236 809          |
| Concours bancaires courants  | (5 981)          | (8 273)          |
| <b>TRÉSORERIE À LA CLÔTURE</b>   | <b>236 163</b>   | <b>228 533</b>   |

## CAPITAUX PROPRES

|   | Capital social | Primes liées au capital (Note 3.4.3.2) | Actions propres | Réserves consolidées | Réserves de conversion | Autres produits et charges enregistrés directement en capitaux propres | Résultat de l'exercice, part du groupe | Capitaux propres, part du groupe | Intérêts minoritaires | Total capitaux propres |
|---|----------------|--|-----------------|----------------------|------------------------|--|--|----------------------------------|-----------------------|------------------------|
| (en milliers d'euros)   |                |  |                 |                      |                        |  |  |                                  |                       |                        |
| <b>CAPITAUX PROPRES AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2019</b>  | <b>21 646</b>  | <b>75 329</b>                          | <b>(15 175)</b> | <b>757 720</b>       | <b>12 339</b>          | <b>(6 918)</b>   | <b>92 069</b>                          | <b>937 010</b>                   | <b>6 625</b>          | <b>943 634</b>         |
| Résultat de l'exercice N (a)  |                |  |                 |                      |                        |  | 69 773                                 | 69 773                           | 4 039                 | 73 812                 |
| Écarts de conversion (b)  |                |  |                 |                      | 9 480                  |  |  | 9 480                            | (67)                  | 9 413                  |
| Paiements en actions (c)  |                |  |                 | 104                  |                        |  |  | 104                              |                       | 104                    |
| Augmentation de capital   |                | 0                                      |                 |                      |                        |  |  | 0                                | 947                   | 947                    |
| Retraitement des actions propres (d)  |                |  | 740             |                      |                        | 183  |  | 923                              |                       | 923                    |
| Gains et pertes actuariels sur avantages au personnel (g)   |                |  |                 |                      |                        | (3 407)  |  | (3 407)                          |                       | (3 407)                |
| Affectation résultat N-1  |                |  |                 | 92 069               |                        |  | (92 069)                               | 0                                |                       | 0                      |
| Variations de périmètre   |                |  |                 | 14 352               |                        |  |  | 14 352                           | (48)                  | 14 304                 |
| Dividendes distribués   |                |  |                 | (23 420)             |                        |  |  | (23 420)                         | (1 769)               | (25 189)               |
| Reclassement  |                |  |                 |                      |                        |  |  | 0                                |                       | 0                      |
| Retraitement des instruments financiers (f)   |                |  |                 |                      |                        | 3 265  |  | 3 265                            | 14                    | 3 279                  |
| Divers (e)  |                |  |                 | 3 562                |                        |  |  | 3 562                            |                       | 3 562                  |
| <b>CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2019</b>   | <b>21 646</b>  | <b>75 329</b>                          | <b>(14 435)</b> | <b>844 386</b>       | <b>21 819</b>          | <b>(6 877)</b>   | <b>69 773</b>                          | <b>1 011 642</b>                 | <b>9 740</b>          | <b>1 021 382</b>       |
| dont total des produits et charges comptabilisés au titre de la période (a) + (b) + (c) + (d) + (e) + (f)       |                |  |                 |                      | 9 480                  | 41   | 69 773                                 | 79 294                           | 3 986                 | 83 279                 |
| <b>CAPITAUX PROPRES AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2020</b>  | <b>21 646</b>  | <b>75 329</b>                          | <b>(14 435)</b> | <b>844 386</b>       | <b>21 819</b>          | <b>(6 877)</b>   | <b>69 773</b>                          | <b>1 011 642</b>                 | <b>9 740</b>          | <b>1 021 382</b>       |
| Résultat de l'exercice N (a)  |                |  |                 |                      |                        |  | (37 321)                               | (37 321)                         | (223)                 | (37 544)               |
| Écarts de conversion (b)  |                |  |                 |                      | (26 576)               |  |  | (26 576)                         | (3 540)               | (30 116)               |
| Paiements en actions (c)  |                |  |                 | (1 027)              |                        |  |  | (1 027)                          |                       | (1 027)                |
| Retraitement des actions propres (d)  |                |  | (5 353)         |                      |                        | (169)  |  | (5 522)                          |                       | (5 522)                |
| Gains et pertes actuariels sur avantages au personnel (g)   |                |  |                 |                      |                        | 4 817  |  | 4 817                            |                       | 4 817                  |
| Affectation résultat N-1  |                |  |                 | 69 773               |                        |  | (69 773)                               | 0                                |                       | 0                      |
| Variations de périmètre   |                |  |                 | 37 460               |                        |  |  | 37 460                           | (3 066)               | 34 394                 |
| Dividendes distribués   |                |  |                 | 0                    |                        |  |  | 0                                | (452)                 | (452)                  |
| Reclassement  |                |  |                 |                      |                        |  |  | 0                                |                       | 0                      |
| Retraitement des instruments financiers (f)   |                |  |                 |                      |                        | 4 724  |  | 4 724                            | (20)                  | 4 704                  |
| Divers (e)  |                |  |                 | (219)                |                        |  |  | (219)                            |                       | (219)                  |
| <b>CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2020</b>   | <b>21 646</b>  | <b>75 329</b>                          | <b>(19 788)</b> | <b>950 372</b>       | <b>(4 757)</b>         | <b>2 495</b>   | <b>(37 321)</b>                        | <b>987 978</b>                   | <b>2 439</b>          | <b>990 417</b>         |
| dont total des produits et charges comptabilisés au titre de la période (a) + (b) + (c) + (d) + (e) + (f) + (g) |                |  |                 |                      | (26 576)               | 9 372  | (37 321)                               | (54 525)                         | (3 783)               | (58 308)               |

# AUTRES INFORMATIONS SUR LISI



## DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2020

[www.lisi-group.com](http://www.lisi-group.com), rubrique Investisseurs

Document conforme aux réglementations françaises et européennes incluant notamment le rapport financier annuel, le rapport de gestion ainsi que les comptes consolidés et sociaux de l'exercice, l'ensemble des informations sociétales, sociales et environnementales (DPEF) de LISI et les résolutions présentées à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle.

## PRÉSENTATION DE LISI

[www.lisi-group.com](http://www.lisi-group.com), rubrique Groupe

Présentation du profil du Groupe LISI, de ses implantations dans le monde, ses chiffres clés, sa gouvernance et son histoire.



## RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE (RSE)

[www.lisi-group.com](http://www.lisi-group.com), rubrique RSE

Présentation de la stratégie et des objectifs RSE à moyen et long termes (2020-2023-2030) du Groupe.

## LISTE DE DIFFUSION

Pour recevoir par e-mail nos lettres d'informations trimestrielles et nos communiqués, vous pouvez vous inscrire sur notre liste de diffusion :

<https://www.lisi-group.com/fr/liste-diffusion.html>

Le présent rapport intégré ainsi que le document d'enregistrement universel sont téléchargeables sur notre site Internet à l'adresse suivante : [www.lisi-group.com](http://www.lisi-group.com)

CONCEPTION ET RÉALISATION **DESIGN MEDIA** 01 40 55 16 66

Crédits photos : © Airbus – © iStock – © Peter Allan – © Peugeot

 **IMPRIM'VERT®**

Imprimé sur papier PEFC

#### LISI AEROSPACE

Immeuble Central Seine  
46-50 Quai de la Rapée  
CS 11233  
F-75583 PARIS Cedex 12  
Tél. : +33 (0)1 40 19 82 00  
[www.lisi-aerospace.com](http://www.lisi-aerospace.com)

#### LISI AUTOMOTIVE

2 rue Juvénal Viellard  
F-90600 GRANDVILLARS  
Tél. : +33 (0)3 84 58 63 00  
[www.lisi-automotive.com](http://www.lisi-automotive.com)

#### LISI MEDICAL

19 chemin de la Traille  
F-01700 NEYRON  
Tél. : +33 (0)4 78 55 80 00  
[www.lisi-medical.com](http://www.lisi-medical.com)

#### LISI

Siège social :  
6 rue Juvénal Viellard  
F-90600 GRANDVILLARS  
Tél. : +33 (0)3 84 57 00 77

#### Bureaux parisiens :

Immeuble Central Seine  
46-50 Quai de la Rapée  
CS 11233  
F-75583 PARIS Cedex 12  
[www.lisi-group.com](http://www.lisi-group.com)

The logo for lisi, featuring the lowercase letters 'lisi' in a bold, blue, sans-serif font. The 'i's have dots, and the 'l' is a simple vertical bar.

# FOR THE PEOPLE