



Façonner
et partager
**des liens
durables**

RAPPORT
INTÉGRÉ
2023

lisi

Sommaire

LISI SYNTHÈSE **2**

ÉDITO **4**



6 PROFIL
Façonner un avenir durable

8 LE GROUPE LISI

10 LISI AEROSPACE

12 LISI AUTOMOTIVE

14 LISI MEDICAL

16 2023 -Faits marquants

STRATÉGIE **18**

**Partager notre
vision de l'avenir**

Interview d'Emmanuel Viellard **20**

Notre modèle d'affaires **22**

3P : People, Planet, Profit **24**

Innovation **34**

Excellence **38**

Investir dans l'avenir **41**



44 GOUVERNANCE
**Relever les défis d'une
industrie responsable**

46 Vision croisée :
Raphaël Vivet et Alexis Polin

48 Les Directions opérationnelles

50 Le Conseil d'Administration

52 Les Comités



LISI Synthèse

1,63 Md€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES

90,7 M€

DE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

22,2 M€

DE FREE CASH-FLOW (*)

37,5 M€

DE RÉSULTAT NET

96,7 M€

D'INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

(*) Capacité d'autofinancement diminuée des investissements industriels nets et des variations des besoins de fonds de roulement.

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 leaders mondiaux et porté par ses valeurs familiales de long terme, LISI innove et investit dans la recherche et le développement des produits de demain.

Sa raison d'être – Façonner et Partager des Liens Durables (*Shape and Share Sustainable Links*) – guide son action, fédère ses équipes autour de valeurs communes et donne le cap face aux enjeux à venir.

Pour répondre aux défis de demain et suivre les évolutions du marché, le Groupe LISI adapte son outil industriel, notamment en matière de qualité, de sécurité et de performance. Il appuie son développement et sa croissance sur deux piliers stratégiques : l'excellence opérationnelle et l'innovation.

Ensemble, les 10 000 collaborateurs de LISI s'engagent pour l'industrie de demain : une industrie plus sûre, plus performante et en phase avec les enjeux environnementaux.

Maintenir et renforcer les choix stratégiques de long terme

Emmanuel Viellard
Directeur Général LISI

Jean-Philippe Kohler
Président LISI

En 2023 le Groupe a consolidé ses positions sur ses 3 marchés avec une activité globale en forte croissance pour afficher un chiffre d'affaires proche de ses records historiques à 1 630,4 M€. En dépit de cette forte dynamique, le contexte économique et conjoncturel, parmi lesquels la forte inflation sur tous les postes de charges et d'investissements ainsi que les difficultés de recrutement déjà ressenties lors de l'exercice précédent, n'ont pas permis de réaliser le plein potentiel de l'activité attendue. Néanmoins l'inflation a été en partie compensée par les hausses des prix de vente sans compromettre la relation commerciale.

Des actions courageuses et organisées sont toutefois venues renforcer nos choix stratégiques de long terme. Le Groupe s'est ainsi vu récompensé par ses clients pour ses innovations et sa recherche de performance : la différenciation basée sur les deux piliers stratégiques – l'excellence opérationnelle et l'innovation – est reconnue comme un atout majeur.

La capacité d'attirer de nouveaux talents et de rétention du savoir-faire a été placée en haut des priorités. Cette action implique de porter un effort sans précédent sur la formation, la sécurité et la qualité de vie au travail. Elle comporte ainsi un volet communication important. Le positionnement du Groupe sur le long terme sera conforté par l'efficacité de sa politique RSE – un élément clé pour nourrir la marque employeur –, mesurée par rapport à une trajectoire ambitieuse.

Le Groupe a une responsabilité historique qui perdure depuis 250 ans et qui s'exprime par sa raison d'être : « Façonner et Partager des Liens Durables » auprès de l'ensemble de ses parties prenantes.

Notre confiance dans l'avenir reste intacte si nous poursuivons sans relâche nos efforts vers la recherche de l'excellence et si nos choix stratégiques restent sélectifs. Notre ambition est de gagner la bataille mondiale de l'innovation et de l'excellence opérationnelle en se positionnant sur des niches choisies pour leur forte différenciation.

Nous croyons dans la qualité de nos équipes, capables de relever les défis de demain et de s'adapter rapidement aux conditions volatiles des marchés exigeants.

Nous sommes confiants dans la capacité du Groupe LISI à proposer des services différenciants aux grands clients.

Cette confiance dans la durée s'est traduite par le renforcement en 2023 des deux actionnaires familiaux fondateurs dans le contrôle majoritaire du Groupe qui accompagnent la croissance de LISI depuis si longtemps.

Nous tenons à remercier ici toutes nos parties prenantes qui permettent de poursuivre la formidable aventure LISI.



Jean-Philippe Kohler, Président LISI (à gauche) et Emmanuel Viellard, Directeur Général LISI (à droite).

« Le Groupe devrait bénéficier de la dynamique positive de ses différents marchés et ainsi **améliorer ses performances** à la fois sur des critères financiers et extra-financiers. »



PROFIL

Façonner un avenir durable

Dès l'élaboration de sa raison d'être – Façonner et Partager des Liens Durables – LISI place les enjeux de responsabilité sociétale et environnementale au cœur de sa stratégie et de sa démarche collective. En donnant ainsi du sens à son action, le Groupe pose les bases de son développement futur et définit le mode opératoire pour la réalisation des objectifs ambitieux qu'il se fixe. Un engagement partagé par l'ensemble de ses collaborateurs.

LE GROUPE LISI

Depuis plus de deux siècles, le Groupe LISI conçoit et produit des solutions d'assemblage et des composants à forte valeur ajoutée pour l'aéronautique, l'automobile et le médical. Les positions qu'il occupe et sa dimension internationale lui permettent d'accompagner ses clients dans leurs projets partout où ils sont implantés.

3 activités

LISI AEROSPACE

838,9 M€ (+17,0% / 2022)

52% DU CA DU GROUPE

5 871 COLLABORATEURS

19 SITES DANS 8 PAYS

LISI AEROSPACE produit des fixations et des composants d'assemblage et de structure pour les plus grands acteurs mondiaux du secteur aéronautique ; cette division participe à la réalisation d'avions plus sûrs et respectueux de l'environnement.

LISI AUTOMOTIVE

610,4 M€ (+ 9,5% / 2022)

37% DU CA DU GROUPE

3 202 COLLABORATEURS

19 SITES DANS 8 PAYS

LISI AUTOMOTIVE produit des solutions d'assemblage métalliques et plastiques, et des composants mécaniques de sécurité destinés aux constructeurs et aux équipementiers automobiles dans le monde entier ; cette division contribue à la transformation des véhicules : plus fiables, plus sûrs, connectés, autonomes, légers et électrifiés.

LISI MEDICAL

181,9 M€ (+ 20,6% / 2022)

11% DU CA DU GROUPE

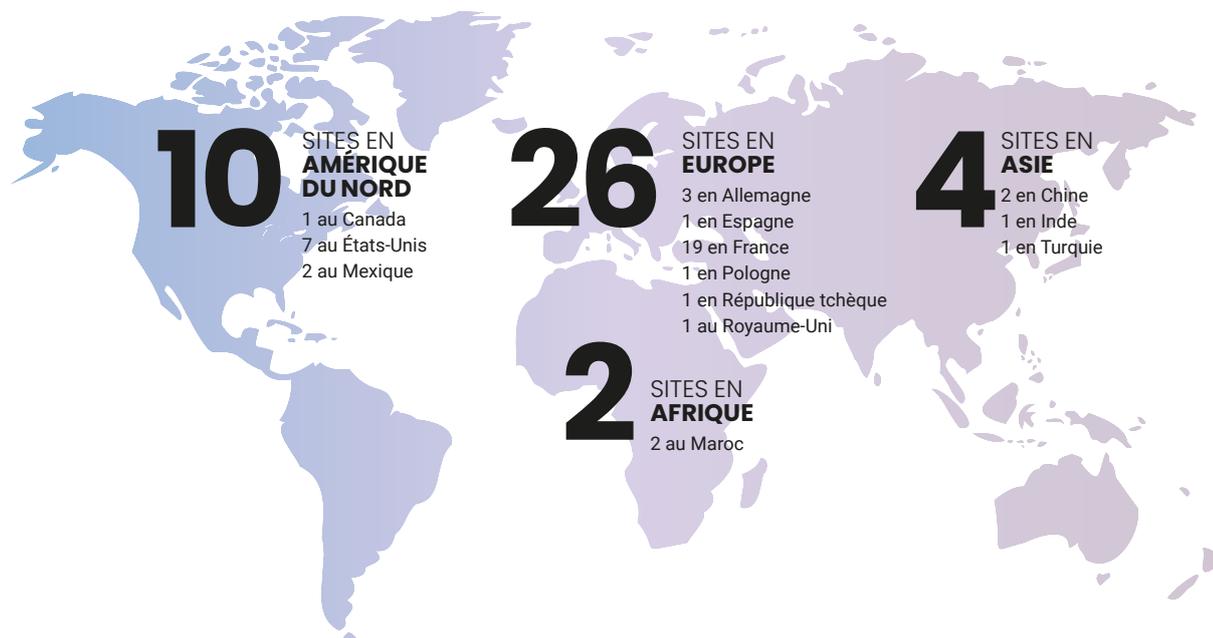
846 COLLABORATEURS

4 SITES DANS 2 PAYS

LISI MEDICAL produit des implants médicaux, des ancillaires et des instruments de chirurgie mini-invasive à haute valeur ajoutée ; cette division fabrique des produits à la pointe de la technologie pour faciliter l'accès de la chirurgie à tous.

Implantations

42 SITES RÉPARTIS
DANS 13 PAYS



Historique

1777

Les origines autour du fil d'acier

Création par Frédéric Japy d'une fabrique d'horlogerie à Beaucourt. Il sera rejoint quelques années plus tard par d'autres familles de Montbéliard et de Belfort, terres industrielles. LISI est né du rapprochement de ces entreprises familiales autour d'un socle technique commun : le travail du fil d'acier.

1962-1968

Création du groupe industriel GFD

Les entreprises familiales Bohly, Dubail-Kohler et Viellard, présentes dès les origines, fusionnent pour former la Générale de Forgeage Décolletage (GFD), avec l'ambition de développer l'industrie métallurgique française. GFD devient le 1^{er} fabricant français de visserie-boulonnerie standard et pour l'automobile.

1977

Lancement de l'activité aéronautique

Le Groupe se lance dans la conception et la fabrication de fixations et de solutions d'assemblage pour l'industrie aérospatiale avec Blanc Aero Industries. En France, tout d'abord, puis à l'international.

2002

Le Groupe devient LISI

Pour se différencier de ses concurrents et se positionner comme l'un des seuls acteurs multispécialistes du secteur au niveau international, le Groupe prend le nom de LISI : *Link Solutions for Industry*.

2007

Création de la division Médicale

Entre 2007 et 2010, LISI élargit son offre et se positionne sur la chirurgie reconstructive avec LISI MEDICAL. En 2016, la division entre sur le marché de la fabrication d'instruments de chirurgie mini-invasive.

2023

Cap sur l'industrie du futur

Le Groupe LISI oriente sa stratégie sur les grands enjeux industriels du futur : la décarbonation pour optimiser l'impact de ses activités, l'attractivité pour recruter les talents de demain, et la productivité, pour viser le leadership sur chacun des marchés sur lesquels le Groupe est présent.

Repères 2023

+ DE **10 000**
COLLABORATEURS

220 472
HEURES DE FORMATION

3 SITES LABELLISÉS VITRINE
INDUSTRIE DU FUTUR

23 BREVETS DÉPOSÉS*

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

LISI AEROSPACE



« Les innovations de LISI AEROSPACE seront intégrées aux briques technologiques de l'avion du futur. »

Emmanuel Neildez

Directeur Général

EN SAVOIR PLUS



Quelle stratégie mettez-vous en œuvre pour décarboner vos activités ?

Notre plan d'action s'inscrit sur une trajectoire dont les objectifs seront remplis en 2030. Il s'articule autour de trois axes. Le premier porte sur la réduction de notre empreinte directe et concerne nos sites de fabrication. Les installations et les équipements de pointe que nous déployons dans nos usines sont plus efficaces et permettent un suivi précis de nos consommations. Nous multiplions par ailleurs le recours aux énergies renouvelables dans le cadre d'un plan d'équipement pluriannuel. Le toit de notre usine anglaise de Rugby a par exemple été équipé de panneaux solaires en 2023 ; celui de notre site de Tanger, au Maroc, le sera en 2024.

Le deuxième axe concerne nos fournisseurs et plus spécifiquement ceux qui nous approvisionnent en matière première. Nous les incitons à utiliser une part croissante de matière recyclée dans leur cycle de fabrication. Nous les encourageons à mettre en œuvre des plans d'actions pour leurs émissions de CO₂. C'est cet axe qui a l'impact le plus important dans la décarbonation de notre activité.

Le troisième axe se rapporte aux produits et aux innovations que nous mettons sur le marché, comme le système de fixations OPTIBLIND™, qui permet le développement d'avions aux architectures plus légères, moins gourmands en carburant.

Comment cette trajectoire impacte-t-elle votre stratégie d'innovation ?

Elle irrigue notre réflexion ! Notre stratégie est guidée par les efforts de nos clients vers cet objectif de réduction globale des émissions de CO₂ : obtenir des pièces plus légères qui permettent d'imaginer des avions plus sobres. Elle est aussi encouragée par les pouvoirs publics, qui orientent les projets de développement dans ce sens.

En octobre 2023, le système de fixations OPTIBLIND™ a reçu une reconnaissance d'Airbus. C'est un événement majeur dont nous sommes particulièrement fiers.

Sur les composants de structure, notre nouveau procédé de fabrication de pièces en alliage permet de réduire la quantité de matière et la puissance nécessaire à la déformation du métal. Il suscite un intérêt très fort de la part de nos clients.

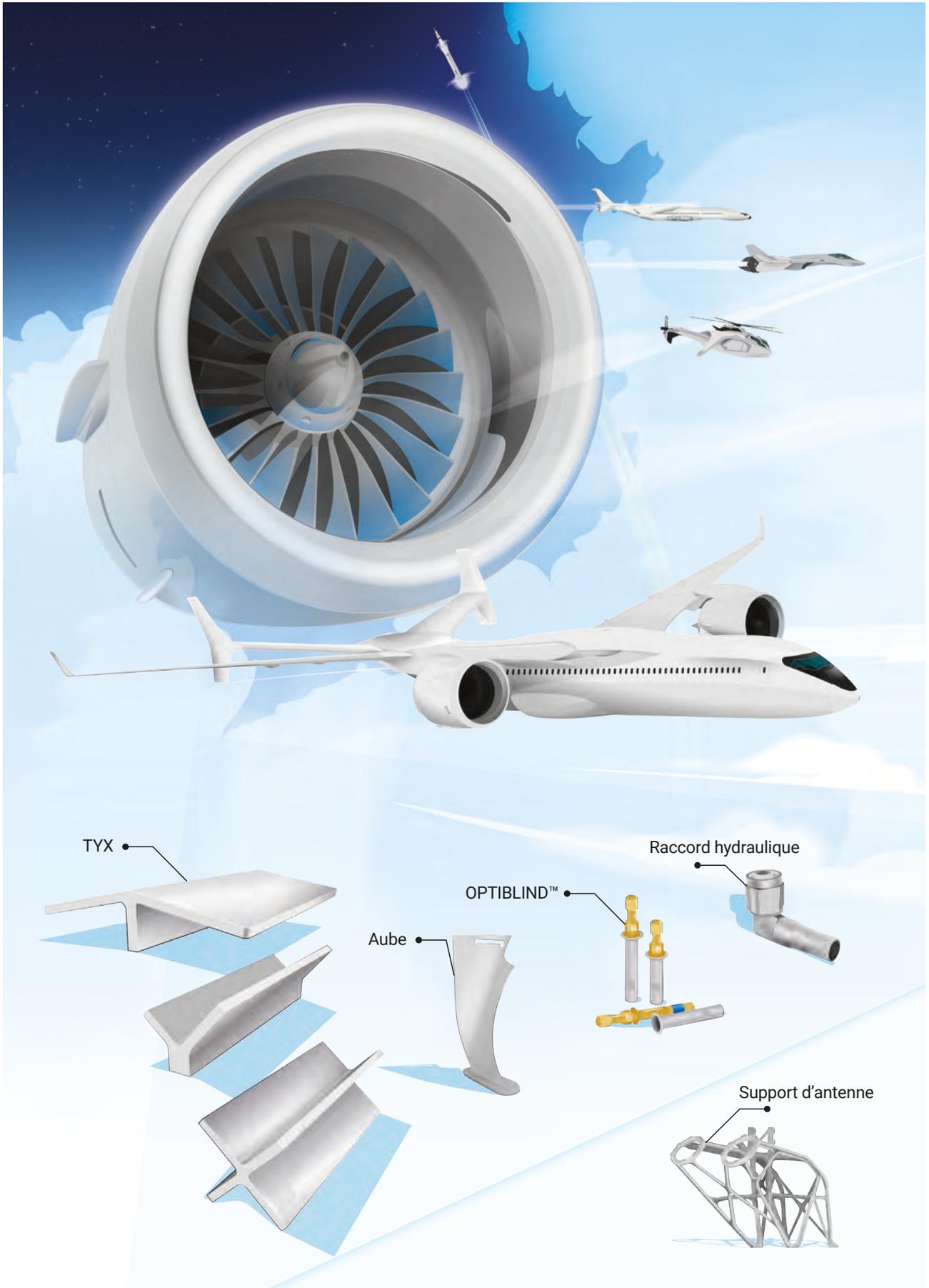
Quel est l'impact sur vos métiers ?

Dans les nouveaux process de fabrication que nous mettons en œuvre, la data devient un élément central et cette évolution transforme nos métiers. Dans les années à venir, nous aurons besoin de plusieurs dizaines d'ingénieurs capables d'extraire la donnée, de l'analyser et de l'interpréter pour améliorer nos opérations et nos processus de contrôle. Cette évolution structurelle va s'étaler sur 5 à 10 ans.

Comment voyez-vous LISI AEROSPACE dans 20 ans ?

En 2044, l'industrie aéronautique aura fait sa transition écologique et l'impact du transport aérien sera complètement modifié. L'activité de LISI AEROSPACE continuera de croître d'ici là puisque plusieurs de nos produits sont déjà intégrés aux briques technologiques qui constitueront les avions de demain. Beaucoup plus performants en terme énergétique, ils seront portés par deux vagues d'innovations majeures : l'amélioration incrémentale des avions à propulsion classique avec l'utilisation du Sustainable Aviation Fuel (SAF) doublé d'un fort niveau d'électrification. Cette mise à niveau se fera entre 2035 et 2040. La deuxième vague, disruptive celle-là, verra l'arrivée probable de l'hydrogène. Les avions qui utiliseront ce carburant seront alors en plein développement. L'enjeu pour nous sera d'être présents sur ces grands programmes.

Nos produits phares



LISI AUTOMOTIVE



« **Nous récoltons aujourd’hui les fruits de notre positionnement précoce sur l’électrification du véhicule et de ses fonctions relatives.** »

François Liotard

Directeur Général

EN SAVOIR PLUS



Quelle stratégie mettez-vous en œuvre pour décarboner vos activités ?

Notre feuille de route se décline sur deux axes : un plan de décarbonation de nos procédés de fabrication et un plan produits pour adapter notre offre aux véhicules électriques et connectés. La cartographie de notre empreinte carbone, réalisée en 2023, nous a permis de définir des objectifs précis pour 2030, première étape de notre décarbonation. Sur les scopes 1 et 2, qui correspondent à l’énergie que vous consommez pour produire et celle que vous achetez, nous prévoyons une réduction de 50 % de notre empreinte directe d’ici à 2030. Sur le scope 3, qui correspond à la part des matières et des composants qui entrent dans votre nomenclature, les baisses devraient atteindre 15 %. L’accord passé avec ArcelorMittal pour développer un acier moins émetteur de gaz à effet de serre est un élément majeur de ce plan d’action.

Comment cette trajectoire impacte-t-elle votre stratégie d’innovation ?

Sur le plan produits, nous récoltons aujourd’hui les fruits de notre positionnement précoce sur l’électrification du véhicule et de ses fonctions relatives, comme les sièges électriques ou les systèmes de frein électrique. Nos parts de marché sur ces segments progressent aujourd’hui en Europe, en Chine et en Amérique du Nord. Notre nouveau procédé d’assemblage multi-matériaux *LISI-μ MACH ASSEMBLY PROCESS®* nous positionne par ailleurs sur les solutions de fixation et d’assemblage des cellules de batterie avec un véritable avantage différenciant. Toutes ces innovations participent activement à la réduction des émissions de CO₂ des véhicules et nous positionnent comme un acteur innovant.

Quel est l’impact de ces évolutions sur vos métiers ?

La digitalisation de nos process, comme la supervision en temps réel de la fabrication et l’évolution de nos méthodes de recherche vers la simulation et le calcul numérique impliquent des profils nouveaux, capables de gérer et d’analyser les données. De la même façon, nous sommes en train de modéliser la relation commerciale avec des outils de CRM (*Customer Relationship Management*) capables de tracer l’ensemble des consultations auxquelles nous répondons afin d’optimiser notre taux de succès et d’être plus sélectifs dans les dossiers que nous choisissons de traiter.

Comment voyez-vous LISI AUTOMOTIVE en 2044 ?

Dans 20 ans, la parité entre femmes et hommes sera atteinte dans nos équipes d’encadrement. Nos 4 000 collaborateurs seront répartis entre les zones Euromed, Amérique du Nord et Asie. Les processus industriels et administratifs feront appel pour une grande part à l’intelligence artificielle. Nos usines seront décarbonées, avec un niveau d’équivalent CO₂ réduit à zéro sur les scopes 1 et 2 et qui sera en baisse de 80 % pour le scope 3. Le marché automobile sera très largement électrifié, avec des batteries ou des piles à combustible. Le thermique ne représentera plus que 20 % des ventes. LISI AUTOMOTIVE occupera une position de leader sur les solutions de fixation multi-technologies, et multi-matériaux, les composants de mécatronique et sur les solutions avancées de connexion de cellules de batterie à faible résistivité. Notre performance reposera sur nos deux piliers historiques : l’excellence opérationnelle et l’innovation, avec des process digitalisés renforcés par un recours important à l’intelligence artificielle.

Nos produits phares



LISI MEDICAL



« Nous allons mettre l'accent sur le développement de la chirurgie mini-invasive car les opportunités de croissance y sont plus fortes pour LISI MEDICAL. L'orthopédie demeure un axe stratégique majeur pour notre division, du fait de sa taille et de sa stabilité. »

Lionel Rivet
Directeur Général

EN SAVOIR PLUS



Comment la division s'est-elle adaptée au marché en 2023 ?

LISI MEDICAL est présent sur le marché des instruments de chirurgie mini-invasive (MIS) des tissus mous et sur celui des implants de reconstruction pour la chirurgie articulaire. En 2023, nous avons connu une très forte croissance grâce à notre fort positionnement MIS aux États-Unis, associé à une bonne tendance en Europe.

Nous allons mettre l'accent sur le développement de la chirurgie mini-invasive car les opportunités de croissance y sont plus fortes pour LISI MEDICAL. L'orthopédie demeure un axe stratégique majeur pour notre division, du fait de sa taille et de sa stabilité.

Comment vous adaptez-vous ?

Notre stratégie est centrée sur l'accompagnement de nos clients dans leur dynamique de croissance avec des investissements importants, tout en offrant le meilleur en termes de qualité, de coût et de service. Sur la qualité – une dimension essentielle dans le médical – notre niveau d'exigence est largement reconnu. Sur les coûts et les délais, nous optimisons nos process en permanence dans le cadre du LISI SYSTEM, notre programme d'amélioration continue. Une première vague d'automatisation, aujourd'hui achevée, a permis des gains de productivité importants. Nous engageons aujourd'hui une seconde vague de robotisation qui portera sur des phases plus complexes de la production, comme la forge ou la mise en place de cellules autonomes intégrant plusieurs opérations consécutives. Cette étape, qui a déjà mobilisé des investissements importants en 2023, constitue un enjeu important pour la division.

Quels sont les impacts sur les métiers, la production ?

Cette nouvelle vague de robotisation et d'autonomisation va nécessiter un travail important sur l'optimisation des process de production. Au niveau des

métiers, en revanche, bien qu'il y ait nécessité d'adaptation, l'impact restera limité dans la mesure où ces évolutions et nouveaux outils numériques sont conçus pour faciliter le travail de nos collaborateurs.

Comment abordez-vous les enjeux environnementaux ?

LISI MEDICAL s'inscrit pleinement dans le plan global du Groupe. Des actions de réduction de notre consommation d'énergie doivent nous permettre d'économiser 1400 MWh sur la période 2024-2027. En matière d'énergie renouvelable, nous ambitionnons de produire 850 MWh annuels d'électricité à partir de panneaux solaires d'ici à 2030, ce qui représentera 3 % de notre consommation. Nous allons par ailleurs installer des bornes de recharge électrique dans nos usines françaises afin de permettre à nos collaborateurs de venir en voiture électrique. En matière de gouvernance, nous avons l'ambition de compter 30 % de femmes cadres, et d'évaluer à terme plus de 70 % de nos fournisseurs sur des critères RSE.

Comment voyez-vous LISI MEDICAL dans 20 ans ?

Nous anticipons une relative stabilité de notre activité orthopédie et une croissance importante de notre activité MIS, le tout devant nous permettre de passer la barre des 300 millions d'euros à l'horizon 2027. À plus long terme, notre ambition est d'atteindre une taille critique et de devenir un acteur incontournable sur ces deux marchés en phase de consolidation. Nous devons pour cela nous appuyer à la fois sur la croissance interne – ce que nous avons fait ces deux dernières années – mais aussi sur des opérations externes pour répondre, demain, aux besoins des grands donneurs d'ordre mondiaux dans les meilleures conditions.

Nos produits phares



2023

Faits marquants

Le Groupe obtient le prix « *Saga Familiale* »

LISI a reçu le prix de la *Saga Familiale* à l'occasion de l'évènement *Territoires et Industrie* organisé en octobre à Belfort. Ce prix décerné par *L'Usine Nouvelle Events La Gazette des Communes* vient rappeler la longue histoire industrielle du Groupe, son ancrage local et sa fidélité au territoire qui l'a vu naître. Un engagement à poursuivre les efforts d'innovation, facteur essentiel de son attractivité.

LISI, *Best Managed Companies* 2023

Le Groupe LISI a obtenu le label *Best Managed Companies* 2023 pour la deuxième année consécutive. Remis en juin par le cabinet Deloitte, ce label récompense les entreprises pour la qualité de leur gestion et leur niveau de performances sur une base de quatre critères : la stratégie de long terme, le management des talents, la capacité d'innovation, la politique RSE, la gouvernance et la gestion financière. Ce label, décerné à 14 entreprises en France, soutient l'ambition de LISI d'inspirer les talents de demain, femmes et hommes, pour transformer l'industrie.



Nouvelle édition du Forum LISI SYSTEM

Le Groupe LISI a tenu en mars son 3^e webinaire consacré au LISI SYSTEM, le programme de pilotage de l'excellence opérationnelle au sein des usines et des services support du Groupe. Ce forum a permis de mettre en avant les bonnes pratiques des usines, de partager les résultats et d'échanger sur la vision de LISI en matière d'amélioration continue, en relation avec les valeurs du Groupe : voir loin, ensemble.



© Anthony Guerra



LE BOURGET 2023

Un temps fort pour LISI AEROSPACE

La participation de LISI AEROSPACE au Salon international de l'aéronautique et de l'espace (SIAE), du 19 au 25 juin 2023, représente un moment particulièrement fort pour les équipes de la division. Événement majeur de la vie économique de l'industrie et de l'écosystème aéronautique mondial, le SIAE a rassemblé près de 2 500 exposants, dont 300 start-up, et a accueilli 293 000 visiteurs et 1 850 journalistes. Cette manifestation incontournable offre aussi à LISI AEROSPACE l'opportunité de présenter ses innovations produits et process, les collaborations en cours avec les start-up partenaires (Fabriq, Mercateam, Ellistat, Oplit & Aletiq), de faire découvrir ses métiers et de partager la vision du Groupe de l'industrie du futur. Le succès constant du salon, en particulier auprès d'un public jeune, a par ailleurs permis de faire découvrir les activités de la division au plus grand nombre : dans le cadre de l'association « *Elles Bougent* », 6 groupes d'étudiantes ont ainsi pu découvrir à cette occasion les carrières scientifiques et techniques de haut niveau proposées par LISI. Le salon a enfin été l'occasion d'exposer la feuille de route de la division sur la voie de la décarbonation.



STRATÉGIE

Partager notre vision de l'avenir

Exprimée dans notre raison d'être, la mission de LISI consiste à concevoir et à délivrer des solutions d'assemblage et de composants fiables et durables pour l'aéronautique, l'automobile et le médical. Pour y parvenir, nous nous appuyons sur nos 2 piliers : l'excellence opérationnelle et l'innovation. Nous nous attachons aussi à faire mieux avec moins, en visant des cibles concrètes en matière de responsabilité sociétale et environnementale. C'est en partageant notre vision de l'avenir, avec nos collaborateurs et avec l'ensemble des parties prenantes, que nous parviendrons à atteindre ces objectifs.

« Nous sommes prêts pour le futur et concentrons nos actions pour la décarbonation. »

Emmanuel Viellard

Directeur Général LISI



Quelle vision stratégique partagez-vous au sein du Groupe LISI ?

Bâti sur près de 250 ans d'histoire, le Groupe LISI s'est toujours projeté vers l'avenir. Notre plan stratégique, construit pour 4 ans, est remis à jour en permanence. Nous réfléchissons déjà à l'horizon 2030 pour nous projeter davantage et structurons notre action autour de 3 ambitions majeures : la **décarbonation**, parce que le développement durable est une conviction devenue un prérequis à toute initiative de développement ; l'**attractivité**, pour conserver intacte notre capacité à attirer les meilleurs talents et enfin la **productivité**, qui est une condition nécessaire pour maintenir nos performances et répondre au mieux aux besoins des clients. Nous sommes convaincus que les résultats financiers et extra-financiers forment un tout ; ils vivent ensemble et doivent par conséquent être intégrés dans la stratégie et les objectifs attendus.

Comment mesurez-vous les progrès accomplis en matière de décarbonation et de RSE ?

Nous sommes présents sur les principaux programmes du Corac, le Conseil pour la recherche aéronautique civile, qui a établi, avec la DGAC (Direction Générale de l'Aviation Civile) et le GIFAS (Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales), la feuille de route pour la décarbonation de l'aérien. Nous sommes aussi très actifs dans l'automobile et l'électromobilité, où ces enjeux sont clés. Même si nous nous situons très en amont pour l'instant, nous disposons d'ores et déjà de tous les éléments permettant d'alléger nos pièces et nos

systèmes de fixation adaptés pour les moteurs du futur, le *Fit for 55* et la décarbonation de nos applications. Concernant la stratégie RSE globale de nos activités, nous nous sommes fixé une feuille de route précise sur le long terme, avec des objectifs ambitieux à l'horizon 2030, qu'il s'agisse de réduction de nos consommations d'eau ou d'énergie, de nos émissions de gaz à effet de serre, de la sécurité au travail ou encore de faire avancer la diversité au sein de l'entreprise. De l'urgence climatique à la transformation du secteur de la mobilité en passant par la création d'une société plus inclusive, nos parties prenantes attendent de LISI que nous agissions, avec des mesures fortes qui ont un réel impact sur la société et les territoires dans lesquels nous sommes présents. C'est la mission que nous nous sommes fixée et c'est une conviction qui inspire et engage l'ensemble des 10 000 collaborateurs de LISI dans le monde.

Quels sont les défis auxquels vous êtes confrontés en termes d'attractivité ?

Comme toutes les entreprises du secteur de l'industrie, nous devons convaincre pour gagner la bataille des talents. L'innovation, avec la recherche de l'excellence opérationnelle, est au cœur de la stratégie du Groupe. Si elle est l'affaire de tous – nous déployons chez LISI des démarches et des programmes d'innovation participative qui s'adressent à l'ensemble de nos collaborateurs – notre capacité à attirer les talents, à mobiliser les énergies, à proposer des perspectives de carrières attirantes dans un environnement ouvert et varié constituent de puissants leviers de réussite collective. C'est la raison pour laquelle nous multiplions les formations, les expériences et les partenariats, pour faire découvrir la « culture LISI », ses métiers, sa vision de l'industrie du futur, les technologies de pointe mises en œuvre dans chaque division, les solutions de rupture que nous proposons au marché et qui répondent aux besoins des plus grands constructeurs et équipementiers, dans l'automobile, l'aéronautique ou le médical.

Sur quels leviers vous appuyez-vous pour améliorer la productivité de LISI ?

Nous devons rester agiles, nous adapter en permanence. La productivité est une des clés de la réussite. Nous devons travailler et améliorer sans cesse nos performances.



Pour y parvenir, nous nous appuyons sur deux piliers incontournables : la recherche de l'excellence opérationnelle qui prend appui sur le LISI SYSTEM, le programme qui guide nos pratiques et nos procédures tant dans les usines que dans les fonctions support. L'innovation nous permet d'être positionnés très tôt chez les clients sur les nouveaux produits et les applications qu'ils développent, et de gagner des parts de marché. Nous nous attachons aujourd'hui à combiner performances financières et extra-financières sur une trajectoire de long terme. En conjuguant rentabilité et responsabilité, nous ouvrons un nouveau chapitre de notre histoire. Notre démarche RSE, articulée autour des **3P People, Planet et Profit**, représente un atout décisif pour la création de valeur à court, moyen et long terme. Nous allons lancer une initiative majeure sur la composante « People » en l'intégrant pleinement dans le LISI SYSTEM.

*« En conjuguant rentabilité et responsabilité, nous souhaitons prolonger notre histoire. Notre démarche RSE, articulée autour des 3P People, Planet et Profit, représente un **atout décisif pour la création de valeur** à court, moyen et long terme. »*

Notre modèle d'affaires

NOS RESSOURCES

Nos équipes

- 10 014 collaborateurs engagés et impliqués répartis dans 13 pays.
- Une université d'entreprise LKI.

Nos savoir-faire

- 150 experts au sein d'un réseau interne LISI.
- 30 membres de la communauté digitale répartis sur tous les sites.
- 23 brevets déposés en 2023⁽¹⁾.

Notre industrie

- 42 sites de production dans 13 pays.
- 3 sites labellisés Vitrine Industrie du Futur.
- Ratio de 426 robots pour 10 000 employés.
- 15 collaborations avec des start-up.

Notre responsabilité

- ISO 14001 & ISO 45001 : une politique de certification pour tous nos sites.
- Programme interne d'excellence LISI E-HSE et 6,3 % d'investissements dédiés au HSE.
- Signataire du *Global Compact*, *French Business & Climate Pledge*.

Notre situation financière solide

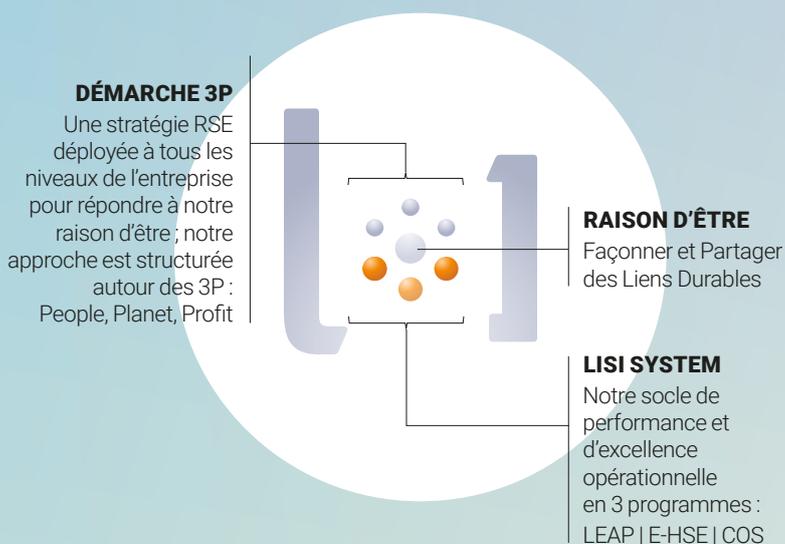
- 939 M€ de capitaux propres.
- Un endettement financier net (501 M€, hors OPRA 289 M€).

⁽¹⁾ Dépôt d'invention sous forme d'enveloppe Soleau ou premier dépôt de brevet.

NOTRE RAISON D'ÊTRE

Façonner et Partager des Liens Durables

En adéquation avec notre politique RSE, le Groupe LISI accélère sa stratégie autour des **3P - PEOPLE, PLANET, PROFIT** en s'appuyant sur les fondamentaux du **LISI SYSTEM**, nos standards et nos outils et sur nos leviers majeurs **l'excellence opérationnelle et l'innovation** qui constituent notre ADN.



2 PILIERS

- Excellence opérationnelle
- Innovation

NOS 3P AVEC NOS 7 AXES

ODD*



People



1 Protéger nos salariés



2 Fidéliser nos talents



Planet



3 Protéger notre environnement



4 Œuvrer avec nos territoires



Profit



5 Dépasser les attentes de nos clients



6 Associer nos fournisseurs



7 Sécuriser nos partenaires financiers



* Objectifs de Développement Durable.

NOTRE VALEUR AJOUTÉE

Nos équipes

- Modèle social favorable et attractif : participation, intéressement, actionnariat salarié et épargne salariale.
- 611 M€ de charges de personnel, soit 37,5 % du chiffre d'affaires.
- 28,1 % de femmes cadres.
- TF1⁽²⁾ = 6,7

Nos clients

- 29,4 M€ d'investissements pour développer la capacité de nos usines, soit 30 % du total des investissements.
- 32,3 M€ de dépenses R&D.

Nos fournisseurs et partenaires

- 513 M€ d'achats (matières premières, marchandises, outillages et autres approvisionnements).
- 57 % des fournisseurs clés évalués sur des critères RSE.

Notre environnement

- -37 % d'émissions de gaz à effet de serre /2019 sur les scopes 1, 2 et 3 partiel et 4,3 M€ d'investissements dédiés à des projets de réduction d'empreinte carbone.
- 1,7 % d'économie d'énergie en MWh due aux projets par rapport à la consommation N-1 (à iso périmètre).
- 0,4 % d'énergies renouvelables produites sur site.

L'État et les collectivités

- 100 % des sites dans les zones de stress hydrique disposent d'un plan d'action.

Nos actionnaires et partenaires financiers

- *Free Cash Flow* : 1,4 % du chiffre d'affaires.
- 0,31 € de dividende par action.⁽³⁾

⁽²⁾ Nombre d'accidents du travail avec et sans arrêt par million d'heures travaillées.

⁽³⁾ Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 26/04/2024.



« 3 principes d'action pour structurer notre feuille de route. »

Le Groupe LISI a structuré sa stratégie de développement durable en miroir de la réflexion menée pour l'élaboration de sa raison d'être : Façonner et Partager des Liens Durables. Guidée par la volonté de contribuer à un monde durable et inclusif, cette stratégie RSE s'est naturellement organisée autour de trois points d'entrée, baptisés les **3P** : **People, Planet, Profit**.

People est orienté sur la santé et la sécurité des collaborateurs du Groupe, la diversité et l'inclusion et le développement de notre attractivité. **Planet** s'articule autour de trois sujets centraux : la réduction de l'empreinte carbone, l'utilisation efficace des ressources et nos actions auprès des communautés locales. **Profit**, enfin, porte sur la réponse aux attentes des clients de LISI, de nos fournisseurs et sur la sécurisation de ses ressources financières dans le respect des règles environnementales, sociales et éthiques.

Ces **3P** ont été définis et pensés en concertation avec l'ensemble des parties prenantes du Groupe : ses fournisseurs, ses clients, ses actionnaires, ses collaborateurs, les instances représentatives du personnel... Portés par des convictions fortes, ils nourrissent nos valeurs et guident notre action. En intégrant le développement durable et l'impact sociétal dans chaque aspect de nos activités, nous créons de la valeur à long terme pour toutes les parties prenantes et assurons une croissance rentable.

4,3 M€
D'INVESTISSEMENTS DÉDIÉS
À LA RÉDUCTION DE CO₂

- 37 %
DE RÉDUCTION DE NOS
ÉMISSIONS DE CO₂ /2019

6,7
TFI

28,1 %
DE FEMMES CADRES

57 %
DES FOURNISSEURS CLÉS
ÉVALUÉS SUR DES CRITÈRES RSE



*« Notre feuille de route est claire et notre détermination est entière : grâce à l'énergie, aux savoir-faire, à l'engagement de nos équipes et au soutien de nos parties prenantes, LISI est confiant dans sa capacité à **avancer ensemble** et progresser sur nos objectifs de développement durable au bénéfice de tous. »*

– Anne Delphine Beaulieu
Directrice de la RSE et
de la Transformation Digitale LISI

People



Premier P de la stratégie de développement durable de LISI, **People** se concentre sur deux objectifs majeurs : protéger les salariés et fidéliser les talents. En 2023, le Groupe a mis en place un certain nombre d'actions pour développer sa marque employeur. La plateforme *Welcome to the Jungle*, par exemple, permet de booster notre visibilité et nos recrutements ; plus de 47 000 visiteurs sur notre vitrine et plus de 900 offres d'emploi publiées. LISI est d'ailleurs partenaire de l'association « *Elles Bougent* » pour renforcer la diversité des talents au sein de ses équipes et notamment sur la féminisation des emplois.



#1 Protéger nos salariés

Évaluation des objectifs

- Baisse du TF1⁽¹⁾.
- Maintien de 0 non-conformité machine de niveau 1.
- 100% du personnel formé au moins une fois par an à la sécurité.
- Plan de rupture des sites accidentogènes.
- Certification ISO 45001.

Enjeux & Objectifs

TFI



ODD⁽²⁾ 3 : Bonne santé et bien-être
GRI⁽³⁾ 403-2



#2 Fidéliser nos talents

Évaluation des objectifs

- Promotion du Groupe LISI pour attirer les talents.
- Garantir un environnement de travail propice au développement et à l'épanouissement.
- Développer la diversité.
- Impliquer les équipes.

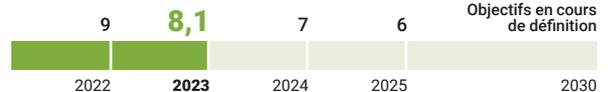
Enjeux & Objectifs

% de femmes cadres



ODD 5 : Égalité entre les sexes
GRI 401-1

% de démissions



ODD 5 : Égalité entre les sexes
GRI 401-1

⁽¹⁾ TFI : Nombre d'accidents du travail avec et sans arrêt par million d'heures travaillées.

⁽²⁾ ODD : Objectif de Développement Durable.

⁽³⁾ GRI : Global Reporting Initiative.

People



Diversité

« Elles Bougent », pour renforcer la place des femmes dans l'industrie

En 2020, le Groupe LISI a rejoint l'association « *Elles Bougent* » dont l'objectif est de renforcer la diversité et de déconstruire les stéréotypes sur les métiers de l'industrie. Créée en 2005, l'association multiplie les actions pour ouvrir l'horizon des jeunes filles vers des métiers qu'elles méconnaissent souvent. Soutenue par de nombreux groupes industriels, par des écoles d'ingénieurs et par plusieurs ministères, « *Elles Bougent* » organise des forums, des challenges, propose des visites d'usines, des salons spécialisés pour susciter des vocations grâce aux témoignages.

Le Groupe LISI a justement accueilli des groupes d'étudiantes au SIAE - Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace (lire ci-contre).

La diversité des talents dans les usines fait partie des priorités du Groupe. « *Nous avons souhaité nous mobiliser afin de combattre les stéréotypes qui pèsent sur l'industrie et inciter les femmes à envisager des carrières dans ce secteur*, souligne Élisabeth Willocq, Directrice R&T Composants Moteur et Structure chez LISI AEROSPACE. *Le secteur industriel doit s'ouvrir encore davantage aux femmes pour enrichir le monde du travail* ». Depuis le rapprochement avec l'association, 38 collaboratrices (25 en 2022) du Groupe LISI et de ses divisions ont accepté le rôle de marraine pour transmettre leur passion et susciter des vocations. Si le Groupe doit encore progresser sur cet indicateur, il reste en mouvement et engage de nombreuses actions pour la féminisation des postes dans les usines.

People



Diversité

Des marraines mobilisées au salon du Bourget

Dans le cadre des actions menées par le Groupe avec l'association « *Elles Bouget* », LISI AEROSPACE a accueilli sur son stand six groupes d'étudiantes pour rendre visibles et expliquer ses métiers. Elisabeth Willocq (sur la photo, à gauche), Directrice R&T Composants Moteur et Structure et Mina Khalij (sur la photo, à droite), Responsable de la documentation centrale ont accepté le rôle de « marraines » pour les guider. Une expérience unique : « *Pour moi c'était très important de profiter du salon pour expliquer et démontrer aux jeunes filles que les métiers de l'industrie ne sont pas uniquement des métiers masculins. Je pense que la diversité est indispensable dans les métiers de l'industrie ; cela enrichit l'environnement de travail et augmente la performance collective* », insiste Elisabeth Willocq lors de son intervention au SIAE 2023. De son côté, Mina Khalij se souvient d'avoir eu la chance de découvrir l'industrie à l'occasion d'une visite identique organisée pendant ses études. C'est à cette occasion qu'elle avoue avoir eu « un coup de cœur pour ce secteur. »

« Pour moi c'était très important de profiter du salon pour expliquer et démontrer aux jeunes filles que les métiers de l'industrie ne sont pas uniquement des métiers masculins. »

Élisabeth Willocq,

Directrice R&T Composants Moteur et Structure, chez LISI AEROSPACE.

Recrutement

Une vitrine sur la plateforme *Welcome to The Jungle*

Pionnier dans l'écosystème de la recherche d'emploi et spécialisé dans les tendances du monde du travail, *Welcome to the Jungle* permet de repérer et de mettre en avant les entreprises inspirantes et de délivrer des contenus globaux sur les groupes qui recrutent, leurs valeurs, leurs stratégies de développement, etc. C'est la raison pour laquelle LISI a choisi de développer une « vitrine », pour faire découvrir ses univers, mettre en avant son profil, les offres d'emploi, les opportunités de carrières proposées par le Groupe ou encore les raisons de rejoindre ses équipes en France et dans le monde.



EN SAVOIR PLUS



Planet



Engagé pour la préservation de l'environnement, le Groupe LISI prend sa part dans l'effort collectif qu'implique la transition énergétique. Déployée à tous les niveaux de l'entreprise, sa stratégie est structurée autour de convictions fortes : les problématiques environnementales constituent un défi majeur pour l'humanité et nécessitent une réflexion menée sur le long terme. Le monde, en rupture permanente, exige des organisations agiles et capables d'adaptation. La diversité est une force et les entreprises doivent avoir un impact positif sur la société et dans les territoires qu'elles occupent. Ces points d'ancrage guident les actions de LISI.

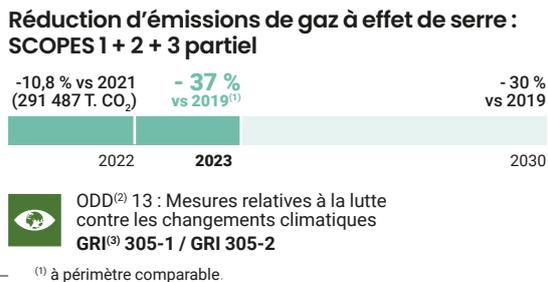


#3 Protéger notre environnement

Évaluation des objectifs

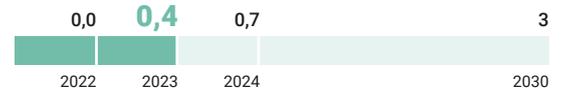
- Réduire notre empreinte carbone.
- Améliorer l'efficacité énergétique de nos usines et réduire les consommations d'énergie.
- Développer les énergies renouvelables.
- Maîtriser la dépendance à l'eau.
- Développer l'éco-conception des produits et l'éco-responsabilité des process.

Enjeux & Objectifs



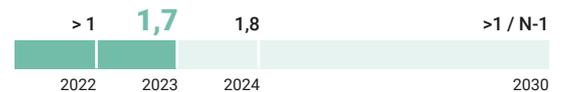
Enjeux & Objectifs

% d'énergies renouvelables produites sur sites



 ODD 13 : Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques
GRI 301-2 / GRI 306-2

% d'économies d'énergie en MWh dues aux projets



 ODD 13 : Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques
GRI 301-1



#4 Œuvrer dans nos territoires

Enjeux & Objectifs

- Lancer des plans d'action pour les usines en zones de stress hydrique.

Enjeux & Objectifs

% de sites en zone de stress hydrique avec un plan d'action



 ODD 11 : Villes et communautés durables
GRI 303-1 / GRI 302-4

⁽²⁾ ODD : Objectif de Développement Durable.
⁽³⁾ GRI : Global Reporting Initiative.

Planet

Chiffres clés

3

USINES ÉQUIPÉES
EN PANNEAUX SOLAIRES

0,4 %

D'ÉNERGIES RENOUVELABLES
PRODUITES SUR SITE



Usine de Mellrichstadt en Allemagne
(LISI AUTOMOTIVE).

Territoires

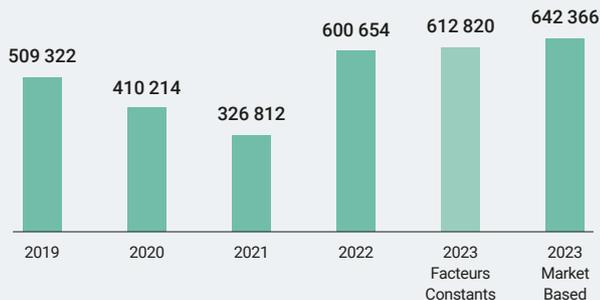
Agir sur les sites en zone de stress hydrique

Onze sites du Groupe LISI sont situés sur des zones en stress hydrique. Ils ont défini en 2023 un plan d'action de réduction de la consommation d'eau qui sera mis en œuvre dès 2024. En parallèle le Groupe a réduit sa consommation d'eau de -19,9 % par rapport à l'année 2022. Plusieurs sites chez LISI AEROSPACE ont par ailleurs installé des bassins de récupération d'eau de pluie, celui de Villefranche-de-Rouergue (12), a permis de récupérer 8 039 m³ d'eau consommée pour la production (22 % des besoins du site). Les sites de Rugby (Royaume-Uni) et d'Izmir (Turquie) ont déployé un équipement similaire.

-19,9 %

DE RÉDUCTION DE LA CONSOMMATION
D'EAU EN 2023 VS 2022.

Évolution des émissions de gaz à effet de serre GES en T. de CO₂ depuis 2019.



« Il faut stimuler l'éco-conception des produits et l'innovation dans les process et questionner les investissements les plus coûteux sous l'angle de l'équilibre Profit (€) / Planet (T. eq. CO₂) »

Anne-Delphine Beaulieu

Directrice RSE & Transformation Digitale LISI.

Bilan carbone

Émissions de CO₂ :

- 37 % en 4 ans (2019-2023)

Le bilan carbone du Groupe LISI s'établit à 642 366 tonnes de CO₂. Les émissions globales de gaz à effet de serre sont en baisse de 37 % par rapport à 2019. Les émissions des scopes 1 et 2 (émissions directes et indirectes liées à l'énergie) représentent 11 % du bilan carbone. Le scope 3 (émissions indirectes) représente, à lui seul 89 % du total. Il intègre les matières premières achetées (34 % des émissions du Groupe), les biens et les services autres que les matières premières (33 % du bilan) et enfin les investissements, responsables de 10 % des émissions. Les enjeux de réduction durable de l'empreinte carbone du Groupe LISI résident donc dans sa capacité à sourcer des matières premières, des biens et des services moins carbonés et à inciter ses fournisseurs à réduire leur empreinte carbone. C'est le sens de l'accord signé par LISI AUTOMOTIVE avec ArcelorMittal (lire p. 33).

Planet



Usine de Fuenlabrada en Espagne (LISI AUTOMOTIVE).

Énergies renouvelables

Production photovoltaïque effective sur 3 usines

En projet depuis plusieurs années, la production d'énergies renouvelables est une réalité dans le Groupe. En 2023, 3 usines du Groupe – Fuenlabrada en Espagne et Mellrichstadt en Allemagne chez LISI AUTOMOTIVE et Rugby au Royaume-Uni chez LISI AEROSPACE ont mis en production l'installation de panneaux photovoltaïques et sont parvenues à générer respectivement 14 %, 3 % et 1 % de leur consommation annuelle, soit 0,4 % de la consommation annuelle globale du Groupe. Deux de ces installations (Mellrichstadt et Rugby) ont été mises en production au second semestre 2023 et devraient donner leur pleine puissance en 2024. À Mellrichstadt, les 4 500 m² de panneaux devraient produire à terme environ 700 MWh/an et générer ainsi une économie de 170 tonnes de CO₂. Plus modeste en taille, le projet de Rugby porte sur 1 270 m² de panneaux et devrait produire 248 MWh/an, soit une économie de 48 tonnes d'équivalent CO₂. « Cet équipement permet par ailleurs aux employés équipés de voiture électrique – une vingtaine – de recharger leur véhicule grâce à l'énergie générée par les panneaux solaires », commente

Mark Capell, Directeur de l'usine de Rugby. En Espagne, le site de Fuenlabrada, pionnier dans le Groupe sur les énergies renouvelables, dispose d'un ensoleillement particulièrement propice. « Avec une surface de 4 000 m² de panneaux qui nous permettent de produire 1 130 MWh/an (437 T. eq. CO₂), notre site a pu réduire son empreinte carbone de 390 T. eq. CO₂ par an et devrait à terme améliorer nos coûts de production », commente Lorenzo Jimenez, Directeur de l'usine.

Énergie hydroélectrique : une première au Canada

Pour la première fois de son histoire, un site du Groupe LISI est alimenté avec une énergie d'origine 100 % hydroélectrique. La totalité de la consommation électrique et 85 % de la consommation totale d'énergie du site de Dorval chez LISI AEROSPACE (soit 7 145 MWh) ont en effet été produites à partir d'un site de production hydroélectrique. En mai 2023 le site a également signé un contrat pour la fourniture de biogaz en remplacement du gaz naturel.

Profit



Le Groupe LISI s'attache à combiner performances financières et extra-financières sur une trajectoire de long terme. Il agit, comme il l'a toujours fait, de manière responsable, que ce soit du point de vue du respect des droits humains et fondamentaux, de l'éthique des affaires, de la lutte contre la corruption ou du respect du droit fiscal. Cette conviction partagée par tous est le point de départ indispensable pour être profitable et pérenne. Nous restons convaincus que notre rentabilité, comme notre pérennité, repose sur notre capacité à agir ensemble avec nos parties prenantes de manière responsable, éthique et durable. À ce titre, le Groupe poursuit ses efforts et confirme ses engagements.



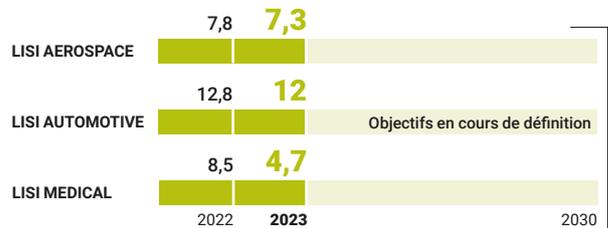
#5 Dépasser les attentes de nos clients

Évaluation des objectifs

- Offrir des produits et des services compétitifs atteignant les plus hauts standards.
- Intégration et évaluation de l'empreinte carbone de nos produits.
- Chercher constamment le dépassement des attentes de nos clients.

Enjeux & Objectifs

Nouveaux produits (% du CA)



ODD⁽¹⁾ 9 : Industrie, innovation et infrastructure
GRI⁽²⁾ 201-1



#6 Associer nos fournisseurs

Évaluation des objectifs

- Des achats responsables qui prennent en compte la performance RSE de nos fournisseurs.
- Engagement des fournisseurs clés vers une réduction de leur empreinte carbone à travers un plan d'évaluation RSE.

Enjeux & Objectifs

% de fournisseurs sensibles évalués sur des critères RSE



ODD 9 : Industrie, innovation et infrastructure
GRI 414-1 / GRI 308-1



#7 Sécuriser nos ressources financières

Évaluation des objectifs

- Gestion rigoureuse des besoins en fonds de roulement et des stocks.
- Couverture de change jusqu'à 3 ans pour sécuriser les contrats en dollar.
- Différenciation des sources de financement.
- Respect d'un *Free Cash Flow* positif tous les ans.

Chiffre d'affaires :

1,63 Md€

Free Cash Flow :

22,2 M€

ODD 8 : Travail décent et croissance économique
GRI 202-1

ODD⁽¹⁾ : Objectif de développement durable.
GRI⁽²⁾ : Global Reporting Initiative.

⁽³⁾ Le nombre de fournisseurs identifiés comme « sensibles » augmente chaque année.

Profit

Approvisionnement

Acier bas carbone : accord entre LISI AUTOMOTIVE et ArcelorMittal

« En nous permettant d'associer durabilité et performance, ce partenariat est une nouvelle étape pour l'industrie automobile. Nous sommes déterminés à repousser les limites de l'innovation pour créer des solutions bénéfiques pour la planète et les générations futures. »

– **François Liotard**
Directeur Général LISI AUTOMOTIVE

Les émissions de CO₂ liées au Scope 3 (produits ou services achetés par LISI) représentaient 67 % du bilan carbone de LISI en 2023. Elles constituent de fait un enjeu majeur pour le Groupe. Dans le cadre du plan de réduction de son impact carbone, LISI demande à ses fournisseurs de biens et de services de s'engager à réduire leur empreinte carbone. En travaillant avec leurs fournisseurs de matières premières pour tendre vers des processus de fabrication moins émetteurs en CO₂, les services Achats collaborent pleinement à cet effort, comme l'illustre la signature d'un accord entre LISI AUTOMOTIVE et ArcelorMittal. Cet accord stratégique majeur conclu en 2023 prévoit le développement commun d'un acier moins émetteur de gaz à effet de serre – baptisé acier XCarb® – approprié à la transformation par frappe à froid et conforme aux exigences du marché automobile (spécifications, coût, disponibilité...).

Électricité 100 % renouvelable

Cet acier bas carbone, produit à partir de sources recyclées et renouvelables – il utilise 100 % d'électricité renouvelable –, permet aux usines d'ArcelorMittal de Hambourg et de Varsovie de fabriquer des fils machine avec moins de 700 kg de CO₂ par tonne d'acier. Ce procédé abaisse de 70 % les émissions de CO₂ par rapport aux méthodes traditionnelles. L'impact pour LISI est considérable puisqu'il générera une réduction de 45 % des émissions carbone de LISI AUTOMOTIVE liées à l'achat de matières premières chez ArcelorMittal et une réduction brute qui pourra atteindre 10 000 tonnes de CO₂ à l'horizon 2030. LISI AUTOMOTIVE prévoit de qualifier ce nouvel acier sur ses propres produits et développe les premières applications avec ses clients allemands. ArcelorMittal réservera à LISI AUTOMOTIVE des volumes suffisants pour satisfaire ses demandes futures d'acier vert. D'autres initiatives sont actuellement à l'étude au niveau des Achats sur l'optimisation et la réduction des émissions de CO₂ liée aux transports de marchandises.



Compliance

Lancement d'une nouvelle charte fournisseurs

La charte fournisseurs formalise les attentes de LISI vis-à-vis de ses fournisseurs et prestataires de services. Elle définit les règles d'éthique des affaires qui régissent les règles de fonctionnement commun. Outil essentiel pour établir des relations de partenariats solides et durables, cette charte a été mise à jour en décembre 2023 afin de l'adapter au nouveau cadre réglementaire et de renforcer certaines de ses exigences (RSE, certifications, règles anticorruption, protection de l'information). Cette nouvelle charte, qui intègre les nouvelles exigences du Groupe sera prochainement communiquée à l'ensemble des fournisseurs.

Innovation

32,3 M€
DE DÉPENSES EN R&D

23
BREVETS DÉPOSÉS EN 2023*

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

Les efforts continus portés vers l'innovation, un des piliers du développement de LISI, permettent à chacune des divisions du Groupe d'opérer au plus haut niveau sur leurs marchés. La maîtrise technologique qu'offre cette capacité d'innovation constitue un atout concurrentiel incontournable. Elle est rendue possible par l'engagement de l'ensemble des équipes du Groupe et permet de faire émerger des innovations majeures, notamment des ruptures technologiques dans nos process de production.

Innovation

LISI- μ MACH ASSEMBLY PROCESS®

« Une avancée majeure pour les assemblages multi-matériaux. »

David Mercs

Directeur Général Recherche
Innovation Expertise
LISI AUTOMOTIVE



Comment est née cette innovation et quel est son intérêt ?

Les recherches sur l'allègement des véhicules nous ont conduits notamment à nous intéresser aux assemblages multi-matériaux dès 2019. Le principe d'une liaison entre de l'acier et un élément plus léger comme l'aluminium ouvre en effet des voies particulièrement intéressantes pour alléger la structure des véhicules, un enjeu pour abaisser leur consommation et les émissions de CO₂ associées, ou compenser le poids important des batteries dans les véhicules électriques. De ce point de vue, LISI- μ MACH ASSEMBLY PROCESS® constitue une avancée majeure.

Ce procédé d'assemblage mécanique par micro-usinage laser des surfaces et de fabrication additive *in situ* permet de réaliser de nombreuses configurations d'assemblage mécaniques et électriques, sans limite de géométrie. Les points d'assemblage à base d'alliage d'aluminium sont légers et garantissent une bonne résistance mécanique. Froid, sans oxydation ni mélange de matériaux, le procédé offre également une résistance de contact extrêmement faible et permet ainsi d'optimiser la durée de vie de la batterie des véhicules électriques. Il permet enfin des connexions électriques d'une qualité et d'une efficacité supérieures à ce qui existe aujourd'hui sur le marché.

Quelles étapes avez-vous franchies en 2023 ?

En 2022, nous avons mis au point un démonstrateur afin de tester et de commenter auprès de nos clients ce système d'assemblage à l'échelle 1 sur des géométries relativement simples. L'accueil a été très positif et a révélé de très nombreux champs d'application. En 2023 nous nous sommes intéressés aux pièces plus complexes, avec des assemblages en différents points d'un même ensemble – une portière par exemple –, ce qui complexifie la trajectoire

des robots. Pour ce projet, soutenu dans le cadre du Plan de relance *France 2030*, un ingénieur de LISI AUTOMOTIVE a été détaché pendant 23 mois à l'Université Technologique de Belfort-Montbéliard (dans l'Est de la France) afin de travailler sur l'optimisation des trajectoires. Le robot est aujourd'hui capable de reconnaître la pièce qui lui est présentée, de vérifier sa conformité, de la comparer au modèle théorique puis d'adapter sa trajectoire automatiquement pour opérer les points d'assemblage acier-aluminium.

Quelles sont les prochaines phases de développement ?

Nous avons lancé les phases de tests sur l'assemblage des plaques latérales des packs batterie et la qualité de leurs connexions électriques qui sont à ce jour les principales applications du système. Sur le process lui-même, l'intelligence artificielle devrait à terme nous permettre d'aller plus loin, de repérer et de traiter les configurations qui sortent du modèle, comme un désalignement ou un défaut sur la pièce.

#AUTOMOTIVE #PROCESS

Innovation

CELLULES D'USINAGE AUTO-APPRENANTES

« 20 machines pilotées par IA seront en service en 2025. »



Cédric Dejean
Directeur Général
Fixations Europe LISI AEROSPACE

Où en êtes-vous du déploiement des cellules d'usinage autonomes ?

Après la phase de prototypage Alpha et la conception de machines de série Beta, nous sommes en train de réceptionner et de mettre en service l'une de nos quatre premières machines chez WhatchOutCorp, le partenaire avec lequel nous avons développé ces systèmes. Tout se déroule conformément au plan. Vingt machines supplémentaires seront livrées d'ici fin 2025. Le plan de déploiement prévoit l'installation de ces machines sur l'usine de Saint-Ouen-l'Aumône (95) qui opérera en sous-traitance pour les sites de Saint-Brieuc (22), Villefranche-de-Rouergue (12), Izmir (en Turquie) et Rugby (au Royaume-Uni). Avant le transfert, une phase de contrôle général sera réalisée en conditions réelles à Bonneville, en Haute-Savoie, dans un site complètement intégré 4.0.

Quel est votre objectif à terme ?

Ces systèmes d'usinage et de contrôle intégré gérés par intelligence artificielle nous permettent aujourd'hui de numériser les étapes de tournage – en intégrant la géolocalisation des outillages et la préhension des pièces – mais aussi d'anticiper toutes les étapes de maintenance préventive des machines, de mesurer et de maîtriser nos consommations d'outillages et de consommables.



Usine de Saint-Ouen-l'Aumône, 95 (LISI AEROSPACE).

Ces équipements constituent par ailleurs des réponses aux problèmes de pénurie de main-d'œuvre que nous rencontrons aujourd'hui. La programmation est gérée directement par la machine ainsi que l'optimisation des vitesses de coupe et d'avance. Les corrections d'erreurs ou d'anomalies sont pilotées par l'IA de façon entièrement automatique.

#AEROSPACE #INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Innovation



Machines autonomes : une avancée disruptive

Développées par LISI AEROSPACE avec son partenaire WhatchOutCorp, ces cellules pilotées par capteurs optiques opèrent une autocorrection permanente à partir de données analysées en temps réel. Ces machines « auto-apprenantes » sont capables de régler de façon autonome les paramètres d'usinage sur des productions qu'elles ont « apprises » à réaliser (*deep learning*). Ces technologies disruptives utilisant l'Intelligence Artificielle se sont accélérées depuis 2022.



OPTIBLIND™ : un « Award » Innovation remis par Airbus

LISI AEROSPACE a remporté l'Award Innovation 2023 lors de l'événement *Airbus Global Supplier Conference* pour son nouveau système de fixation OPTIBLIND™. Ce système, qui permet d'effectuer les opérations d'assemblage depuis un seul côté du fuselage lève un verrou technologique fort. En offrant de nouvelles voies aux concepteurs aéronautiques, il participe activement au développement de l'avion du futur.

#AEROSPACE #FIXATIONS



Excellence



– **Frédéric Balcerzak**
Directeur Industriel et Achats LISI

« Élément central de la performance industrielle collective de LISI, **la recherche de l'excellence opérationnelle repose sur le LISI SYSTEM**, notre référence pour le pilotage de l'excellence au sein des usines comme des services support. Structurant, articulé et décliné sur l'ensemble des fonctions du Groupe, véritable pivot de la performance industrielle et opérationnelle, il est le garant de la dynamique d'amélioration continue. »

Excellence



Usine de Mélisey, 70 (LISI AUTOMOTIVE).

VALUE STREAM MAPPING

Cartographier la chaîne de valeur

La VSM, pour Value Stream Mapping, est un outil puissant d'optimisation de la chaîne de valeur. Cette technique d'amélioration continue est déployée au sein du Groupe LISI depuis les débuts de son programme d'amélioration continue.

Mise en œuvre dans plus d'une vingtaine de sites du Groupe dans le monde, la méthode d'analyse et de cartographie de la chaîne de valeur – *Value Stream Mapping* – permet d'obtenir une vision globale de l'ensemble des processus à l'œuvre au sein de l'entreprise, des liens entre ces processus ou encore des interactions entre l'entreprise, ses clients et ses fournisseurs. « Outil puissant d'amélioration continue, la VSM est une méthode d'analyse structurée autour d'un langage commun simple et facile à utiliser permettant à l'équipe de comprendre l'ensemble des opportunités et de se projeter vers un état idéal », explique Philippe Babel, Directeur LEAP LISI. La VSM s'applique à toutes les activités liées au produit, de la production à la chaîne d'approvisionnement, en passant par les fonctions support, la conception ou les ventes. Elle met en évidence les flux de création de valeur ajoutée et, par contraste, les sources de « non-valeur ajoutée ». Elle rend visibles

VSM et LISI SYSTEM, quel est le lien ?

La VSM est utilisée dans le Groupe LISI depuis les débuts de son programme d'amélioration continue. Elle constitue un élément des processus définis dans le cadre du LISI SYSTEM pour documenter la situation actuelle et se projeter vers un état cible permettant d'alimenter notre stratégie industrielle formalisée dans le A3 de chaque site.

les forces et les faiblesses du système sur la base de données et d'observations factuelles et donne ainsi une information précise sur les consommations de ressources, des flux d'informations ou des flux de matières alimentant ces processus. « La VSM va nous aider à comprendre les obstacles qui allongent les Lead Time, à identifier les causes des goulots d'étranglement potentiels de façon claire et objective. C'est une approche importante pour poser un diagnostic et élaborer un plan d'amélioration dans le cadre d'une approche LEAP - LISI Excellence Achievement Program - structurée, poursuit Philippe Babel. Cela permet enfin de structurer et de soutenir la vision de l'entreprise. »

#GROUPE #AMÉLIORATION CONTINUE #PROFIT

Excellence

SÉCURITÉ AUTONOME

Le site de Rugby, champion de la « vigilance partagée »

Le site de Rugby est pilote en matière de sécurité au travail. Récompensé en 2023, le site affiche un taux de fréquence d'accidents du travail avec et sans arrêt (TF1) de 0 depuis 2015.

Bientôt neuf ans sans accident avec et sans arrêt de travail (TF1). C'est la raison pour laquelle le site de Rugby chez LISI AEROSPACE, dans le centre de l'Angleterre, a remporté en 2023 le prix *Engineering Manufacturing Award* dans la catégorie Santé, sécurité et bien-être au travail, décerné par *The Engineers Magazine*.

Cette usine, qui produit des fixations en titane pour Airbus, Embraer et Bombardier, a fait de la prévention un concept partagé par l'ensemble des collaborateurs. Le site est aujourd'hui l'un de ceux où la culture de la sécurité est la plus développée. À l'origine de ces bons résultats : le concept de sécurité autonome, qui implique une prise en charge volontaire et partagée des enjeux de sécurité. Le site de Rugby a ainsi mis en place une démarche de remontées des conditions et des comportements dangereux et des « presqu'accidents ». Cette démarche a ensuite été appliquée sur les autres sites du Business Group Fixations Europe et qui sera

déployée en 2024 sur l'ensemble des sites du Groupe. En favorisant le partage de ces situations, chaque employé, de l'opérateur au directeur de site, est en mesure de détecter et de signaler des situations dangereuses, et d'adopter un comportement adapté ou de changer ses habitudes pour ne pas se blesser, soi-même ou ses collègues.

#LISI AEROSPACE #HSE #PEOPLE

Les indicateurs HSE au cœur de la stratégie de LISI

Profondément ancrés dans la culture du Groupe, les enjeux de sécurité et de santé au travail sont au cœur des démarches d'amélioration continue. Le suivi des indicateurs HSE est tout aussi important que les indicateurs financiers. Les objectifs de progrès fixés dans le cadre du programme E-HSE prévoient d'atteindre un TF1 inférieur à 6 en 2024, puis inférieur à 5 en 2030.



Usine de Rugby au Royaume-Uni (LISI AEROSPACE).

Investir dans l'avenir

96,7 M€

D'INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS EN 2023

Moteurs du développement, les investissements capacitaires viennent soutenir la stratégie définie par le Groupe dans le cadre de son plan de développement. Ils illustrent la confiance du Groupe dans l'avenir en accélérant sa compétitivité industrielle et en accompagnant sa croissance dans tous les secteurs où il est présent. Par ces engagements, LISI contribue au dynamisme social, économique et culturel des territoires où il est implanté.

Investir dans l'avenir

Robotisation et Industrie 4.0 à Big Lake

Pour répondre à la forte croissance des marchés liés à la chirurgie mini-invasive, le site de Big Lake, aux États-Unis (LISI MEDICAL), a pratiquement doublé sa capacité de production en 3 ans et prévoit la création de nouvelles installations en 2024. Ces extensions se sont accompagnées d'un plan d'automatisation des procédés de production sur la base de processus Industrie 4.0. Des cellules robotisées fonctionnant en boucle fermée devraient ainsi s'ajouter aux 12 lignes automatisées existantes. Ces nouvelles cellules intégreront la fabrication, la manipulation et le contrôle des pièces, ainsi que les réglages automatiques de la machine en fonction des données collectées et analysées. Cette extension porte sur plus de 10 000 m² de surface et sera opérationnelle à la fin de 2024.



Usine de Big Lake aux États-Unis (LISI MEDICAL).



« L'automatisation du site d'Hérouville porte sur l'ensemble des étapes de la production, de la forge à la finition. »

– **David Bogaert**, en charge des services techniques à Hérouville-Saint-Clair (14).

ROBOTISATION

Accélération de l'automatisation chez LISI MEDICAL

Inscrite dans le plan de développement du Groupe, l'automatisation du polissage et de la forge est entrée dans sa phase opérationnelle.

Le plan de robotisation des activités s'est accéléré en 2023 pour l'activité LISI MEDICAL. « À Hérouville, l'automatisation accompagne l'augmentation des capacités de production du site et porte sur l'ensemble des étapes de la production, de la forge à la finition », explique David Bogaert, en charge des services techniques à Hérouville-Saint-Clair (14). Ces transformations s'accompagneront d'une étape de formation technique afin d'augmenter les compétences et la polyvalence des équipes sur site. Ces investissements constituent une réponse au fort développement de l'activité des sites d'Hérouville-Saint-Clair, qui produit des implants orthopédiques (prothèses de hanches, de genoux), mais aussi de Big Lake, dans le Minnesota aux États-Unis, qui produit des instruments de chirurgie mini-invasive.

#MEDICAL #AMÉLIORATION CONTINUE #PRODUCTIVITÉ

Investir dans l'avenir



Usine de Rugby au Royaume-Uni (LISI AEROSPACE).

SMART FACTORY

Une production pilotée par la data au Royaume-Uni

Le projet de Smart Factory à Rugby (LISI AEROSPACE) prévoit le développement d'une nouvelle génération de machines et un plan de refonte des compétences.

Lancé en 2017, le projet de *Smart Factory* du site de Rugby, au Royaume-Uni, est entré dans sa phase finale. Intégré dès l'origine au plan d'amélioration continue du Groupe, il doit permettre de projeter le site dans l'industrie du futur en répondant aux exigences du marché et aux défis sociétaux et environnementaux. Le projet intègre la mise en place de cellules de production autonomes pilotées par des capteurs dont les données alimentent des algorithmes d'apprentissage automatique. Les premières générations de ces machines « auto-apprenantes » sont déjà en production sur le site. La première ligne complète de nouvelle génération, intégrant la manutention et le réglage des outils, sera opérationnelle d'ici la fin de l'année 2024. D'autres lignes seront déployées progressivement d'ici 2030. Le projet, développé en partenariat avec l'*Advanced Manufacturing Research Centre* (AMRC) de l'Université de Sheffield a reçu le soutien du gouvernement britannique dans le cadre d'*InnovateUK* et de l'Institut de Technologie Aérospatiale (ATI). Il s'accompagne enfin d'un vaste programme de formation afin de développer les compétences internes en matière d'analyse des données (*data literacy*, développement de logiciels) et de conduite de ligne de production. Ces démarches d'apprentissage ont été développées dans le cadre de partenariats avec les universités de Cambridge iFM, de Birmingham et De Montfort.

#LISI AEROSPACE #USINE 4.0

« Le projet "Smart Factory" n'est pas seulement bénéfique pour nous, il a aussi un impact positif direct sur l'économie locale avec le développement de nouvelles compétences sur le marché de l'emploi dans la région. »

– Mark Capell

Directeur de l'usine de Rugby.

CONTRÔLE QUALITÉ

Les défauts de fonderie traqués par l'IA

Le site de Mélisey (LISI AUTOMOTIVE) a mis en service deux applications de contrôle qualité assistées par l'intelligence artificielle.

La première de ces applications, lancée en mai 2022, a été conçue pour détecter les criques – des défauts de fonderie – et les chocs sur l'une de nos pièces. La seconde porte sur la détection des chocs sur des pièces de couleur foncée, pour lesquelles le système de contrôle classique, basé sur la réflexion de la lumière, était inopérant. « *Nous avons fait appel à l'intelligence artificielle lorsque nous n'obtenions pas de bons résultats avec le système optique classique*, explique Yves Jassey, responsable du tri et du conditionnement sur le site de Mélisey (70). *Dans le premier cas, les deux anomalies recherchées sont très proches visuellement et entraînaient des taux de fuite – des « faux » non conformes – très importants.* » Le contrôle par apprentissage assisté par l'IA a permis de réduire considérablement ces « faux négatifs ». « *Il a fallu pour cela constituer une gigantesque base de données d'images en contrôlant des dizaines de milliers de pièces, compiler les défauts, les classer puis apprendre à l'algorithme à reconnaître les pièces à écarter*, poursuit Yves Jassey. *Il faut parfois prévoir plusieurs itérations avant de trouver le bon niveau de réglage ; à chaque nouveau défaut rencontré, il faut reprendre le modèle et l'enrichir.* » Si l'intelligence artificielle joue ici un rôle d'accompagnement très important, le déploiement d'une solution auto-apprenante implique de développer une base de données solide pour atteindre les résultats souhaités. Les résultats sont toutefois à la hauteur des investissements : le taux de fuite correspond au niveau de vigilance d'un contrôleur humain entraîné.

#LISI AUTOMOTIVE #HSE #PEOPLE

« Nous avons fait appel à l'intelligence artificielle lorsque nous n'obtenions pas de bons résultats avec le système optique classique. »

– Yves Jassey

Responsable du tri et du conditionnement sur le site de Mélisey (70).



GOUVERNANCE

Relever les défis d'une industrie responsable

« La réflexion stratégique globale engagée par le Groupe pour l'élaboration de sa raison d'être a contribué à nourrir durablement les valeurs de la marque employeur LISI. Agile, solide, innovant, tourné vers l'avenir, attentif à l'environnement de travail de ses collaborateurs, le Groupe dispose d'atouts clés pour fidéliser et attirer les talents. Tous ces éléments constituent la proposition de valeur offerte par LISI pour convaincre les jeunes de rejoindre l'entreprise. »

Raphaël Vivet, Directeur Financier LISI

Alexis Polin, Directeur des Ressources Humaines LISI

« Nourrir durablement la marque employeur »

VISION CROISÉE — Face aux enjeux auxquels est confronté le secteur industriel pour recruter et attirer les talents, **Raphaël Vivet**, Directeur Financier et **Alexis Polin**, Directeur des Ressources Humaines du Groupe analysent ensemble ce qui constitue les forces de la marque employeur LISI.

Quels sont, selon vous, les leviers qui ont un impact sur le recrutement des talents ?

Raphaël Vivet : La robustesse des indicateurs financiers rassure sur la solidité de l'entreprise et donne confiance. Les perspectives permettent de se projeter, de juger de la pertinence de la vision et de la capacité du management à anticiper les changements d'environnement. La crédibilité de l'ensemble repose sur le « *track record* » de la société, ce qu'elle a déjà réalisé dans le passé et sa capacité d'adaptation aux conditions du marché.

Alexis Polin : L'image et la réputation de LISI sont en effet des éléments déterminants pour attirer les talents : la mise en avant de notre marque employeur, la proposition de valeur offerte par LISI sont des éléments essentiels pour convaincre les candidats de rejoindre l'entreprise. Et nous bénéficions de ce point de vue de nombreux atouts : l'histoire du Groupe, les secteurs dans lesquels il évolue, ses produits et ses métiers, sa raison d'être, ses valeurs, sa réputation, sa solidité financière ou encore sa gestion des ressources humaines et les perspectives de carrière qu'il offre nourrissent positivement la marque.

Lors des entretiens de recrutement que nous menons, nous avons remarqué l'impact des valeurs associées à la raison d'être de LISI, qui constituent, notamment auprès des plus jeunes, de puissants vecteurs de partage de la culture de l'entreprise, de sa culture managériale, et de ses ambitions RSE.

La cooptation, processus par lequel nos salariés en poste recommandent des candidats potentiels issus de leur réseau personnel ou professionnel est également un moyen de recruter des personnes auxquelles nous n'aurions pas forcément accès avec les méthodes habituelles. Les « *coopteurs* » connaissent l'entreprise, son environnement, sa culture et ses valeurs, ce qui favorise l'intégration des « *cooptés* ».

« La culture d'entreprise, tout comme l'environnement de travail, se construisent sur le long terme. Ils nécessitent une constance dans la prise de décision, sans changement de cap brutal, et impliquent des réponses structurées même dans les crises les plus fortes. »



Raphaël Vivet,
Directeur Financier LISI

R.V. : La culture d'entreprise, tout comme l'environnement de travail, se construisent sur le long terme. Ils nécessitent une constance dans la prise de décision, sans changement de cap brutal, et impliquent des réponses structurées même dans les crises les plus fortes. Ces éléments sont de puissants facteurs d'attractivité et de rétention, tout comme l'ambiance de travail : un environnement bienveillant et solidaire permet à chaque collaborateur de donner le meilleur de lui-même.

Quels sont les rôles de la Direction administrative et financière et de la Direction des ressources humaines dans les stratégies de productivité ?

R.V. : Par l'intermédiaire du contrôle de gestion, la Direction administrative et financière donne aux opérationnels la visibilité et l'expertise chiffrée qui leur permet de mesurer leur performance et d'identifier les leviers qui permettront de l'améliorer.

A.P. : Les équipes en charge des ressources humaines dans le Groupe – qu'elles agissent au niveau du siège, dans les divisions, les *business group* ou dans les sites – sont des contributeurs clés en matière de performance et de productivité. Elles contribuent à ce que les besoins en ressources humaines soient pourvus dans les délais ; elles participent à la définition d'organisations du travail efficaces et efficientes et contribuent à la qualité de vie au travail, gages d'efficacité collective et d'engagement des collaborateurs. LISI *Knowledge Institute*, l'université d'entreprise du Groupe, constitue également un atout décisif. Cette structure de formation contribue au déploiement des programmes d'excellence du LISI SYSTEM – notre référence pour le pilotage de l'excellence technique et fonctionnelle au sein des usines comme des services support : LEAP, E-HSE, COS – à l'efficacité organisationnelle du Groupe et à l'excellence opérationnelle de l'ensemble de nos sites.

Comment les arbitrages RSE orientent-ils les investissements ?

R.V. : Les ressources ne sont pas infinies, il faut par conséquent faire des choix. Chez LISI, la priorité est donnée à la mise en sécurité de nos installations et à la préservation de l'intégrité physique de nos collaborateurs. En tant qu'industriels, nous portons également une grande attention

aux investissements porteurs d'avenir, d'innovation et de développement des nouveaux produits, et aussi à ceux qui permettent d'améliorer l'efficacité et les conditions de travail.

People, le premier des **3P** qui structure notre stratégie RSE (lire p. 26), se traduit d'ailleurs dans nos décisions d'investissements, comme le montrent les programmes d'entretien, de rénovation et d'amélioration ambitieux qui portent sur les bâtiments et les espaces de travail. **Planet**, le second P de notre stratégie constitue également une priorité importante : l'ambition de LISI est ici exemplaire, qu'il s'agisse des objectifs de réduction des consommations d'énergies, de décarbonation et de préservation des ressources.

A.P. : Dans notre environnement industriel, l'amélioration des conditions de travail est une des clés d'attractivité de nos sites. C'est la raison pour laquelle nos arbitrages prennent en compte les notions de qualité et d'amélioration de la qualité de vie au travail. Une part importante de ces investissements est également orientée vers la robotisation de tâches physiquement exigeantes afin d'améliorer les conditions de travail de nos collaborateurs.



Alexis Polin,
Directeur des Ressources Humaines LISI

Les Directions opérationnelles

Comité exécutif

10 membres représentant la Direction Générale du Groupe et les directeurs des trois divisions. Son rôle est de partager toutes les décisions opérationnelles et stratégiques du Groupe.

Leadership board

25 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



Raphaël VIVET
Directeur Financier



Frédéric BALCERZAK
Directeur Industriel et Achats



Cécile LE CORRE
Secrétaire Générale



Christian DARVILLE
Directeur Administration et Développement Stratégique Amérique du Nord



Anne-Delphine BEAULIEU
Directrice de la RSE et de la Transformation Digitale



Alexis POLIN
Directeur des Ressources Humaines



Pierre-Emmanuel KOHLER
Directeur des Systèmes d'Information et Transformation Digitale

LISI AEROSPACE



Emmanuel NEILDEZ
Directeur Général



Cédric DEJEAN
Directeur Général Business Group Fixations Europe



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



Bénédicte MASSARÉ
Directrice Générale Finance



Yannick MORVAN
Directeur Qualité et Recherche Développement et Technologie



Michael REYES
Directeur Général Business Group Fixations Amérique du Nord

LISI AUTOMOTIVE



François LIOTARD
Directeur Général



Martin BELEY
Directeur Général
Business Group
Composants
Mécaniques de Sécurité



Eric FERNANDEZ
Directeur Général
Business Group
Fixations Filetées



Thierry JULIAT
Directeur Général
Système d'Excellence
et Support Opérationnel



Christophe MARTIN
Directeur Général
Business Development



Vincent QUINAUX
Directeur Général
Business Group
Solutions Clippées

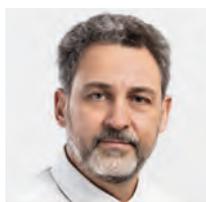


Wes J. GARDOCKI
Directeur Général
LISI AUTOMOTIVE
Termax



Françoise ZAUGG
Directrice Générale
Finance et Contrôle
Interne

LISI MEDICAL



Lionel RIVET
Directeur Général



Marie-Georges BOUCHET
Directrice Qualité et Affaires
Réglementaires



Kenneth DURHAM
Directeur Général
LISI MEDICAL US



Le Conseil d'Administration

au 31 décembre 2023

Président du Conseil d'Administration

(1) Jean-Philippe KOHLER

Membres du Conseil d'Administration

(2) Bernard BIRCHLER ●

(3) Isabelle CARRERE

(4) Françoise GARNIER ●

(5) SAS CIKO représentée par Capucine KOHLER

(6) PEUGEOT Invest représentée par Guillaume FALGUIERE

(7) Compagnie Industrielle de Delle représentée par Geoffroy KOHLER

(8) Marie-Hélène PEUGEOT-RONCORONI

(9) Véronique SAUBOT* ●

(10) VIELLARD MIGEON & Cie représentée par Cyrille VIELLARD

(11) Florence VERZELEN ●

(12) Emmanuel VIELLARD - Directeur Général

(13) Mohamed EZZENZ administrateur représentant des salariés

(14) Laurent GUTIERREZ administrateur représentant des salariés

Secrétaire du Conseil d'Administration

(15) Cécile LE CORRE

● Administrateur indépendant

* Vice-Présidente et Administratrice référente



Chiffres clés

11
réunions en 2023

94 %
taux de participation

50 %
de femmes membres

**Composition
au 31 décembre 2023**

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

8 Administrateurs
relevant des groupes
familiaux

4 Administrateurs
indépendants

2 Administrateurs
représentant des salariés

Les Comités

16

réunions en 2023

99 %

taux de participation

Le Comité d'Audit

Présidente

- Françoise GARNIER

Membres

- Isabelle CARRERE
- Florence VERZELEN

Le Comité NRG

(Nominations, Rémunérations, Gouvernance)

Président

- Véronique SAUBOT

Membres

- Françoise GARNIER
- Laurent GUTIERREZ
- Marie-Hélène PEUGEOT-RONCORONI

Le Comité Stratégique

Président

- Bernard BIRCHLER

Membres

- Capucine KOHLER
- Geoffroy KOHLER
- Véronique SAUBOT
- Cyrille VIELLARD

Le Comité RSE

Président

- Jean-Philippe KOHLER

Membres

- Isabelle CARRERE
- Mohamed EZZENZ
- Guillaume FALGUIERE
- Marie-Hélène PEUGEOT-RONCORONI
- Cyrille VIELLARD

- Jean-Philippe Kohler et Emmanuel Viellard sont des invités permanents dans tous les comités.

Le présent rapport annuel ainsi que le document d'enregistrement universel sont téléchargeables sur notre site Internet à l'adresse suivante : www.lisi-group.com
Crédits photos : © istock – © LISI – © Peter Allan

 **IMPRIM'VERT** Imprimé sur papier PEFC

Conception et réalisation



+33 (0)1 40 55 16 66

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

LISI AUTOMOTIVE

2 rue Juvénal Viellard
F-90600 GRANDVILLARS
Tél. : +33 (0)3 84 58 63 00
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

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

The logo for the Lisi group, consisting of the lowercase letters 'lisi' in a bold, sans-serif font. The 'i' at the end has a dot above it.