

ADVANCE / / / / /

Notre nouveau
plan stratégique
*pour une
performance
globale*

À HORIZON 2025



Air Liquide



ADVANCE, *vers une performance globale*

ADVANCE, le nouveau plan stratégique d’Air Liquide à horizon 2025, marque **une étape importante** dans l’histoire de notre entreprise. Il place **le développement durable au cœur de la stratégie du Groupe**, positionnant résolument Air Liquide sur la trajectoire de **la performance globale** en combinant **performance financière et performance extra-financière**.

Après deux ans de crise sanitaire et dans un monde marqué par les tensions politiques, il nous faut agir au présent, mais aussi continuer de préparer l’avenir. **Les enjeux sociétaux, économiques et environnementaux** sont majeurs, qu’il s’agisse d’urgence climatique, de transition énergétique, de sécurité, de santé ou d’accès au progrès.

Fort d’un modèle économique à la résilience prouvée, de sa capacité d’innovation et de son savoir-faire technologique, le Groupe est **idéalement positionné au cœur des marchés d’avenir** pour poursuivre sa dynamique de croissance tout en contribuant à résoudre certains des grands défis qu’affronte le monde, avec la volonté de faire une réelle différence.

Construire l’avenir, c’est **être performant sur le plan financier** pour être en capacité de préparer le futur, **agir en leader de la décarbonation de l’industrie, contribuer au progrès** par l’innovation technologique et **agir pour tous**.

C’est pourquoi ADVANCE est structuré autour de ces **4 priorités** et intègre les objectifs de Développement Durable du Groupe.

Avec ADVANCE, Air Liquide ouvre un nouveau chapitre de son histoire en rendant indissociables **croissance et avenir durable**.



**1. Réaliser une
performance
financière solide**



**2. Décarboner
la planète**



**3. Contribuer
au progrès
par l'innovation
technologique**



**4. Agir
pour tous**

Réaliser une *performance* *financière* solide



Avec ADVANCE, Air Liquide œuvre au présent et prépare l'avenir. Le Groupe relève un défi ambitieux : poursuivre sa dynamique de croissance et améliorer sa rentabilité tout en respectant ses engagements de réduction d'émissions de CO₂ et en investissant dans les marchés du futur.

+5 à 6 %

Croissance des ventes en moyenne par an⁽¹⁾

Air Liquide entend poursuivre sa trajectoire de croissance tout en préparant la réduction de ses émissions de CO₂ à horizon 2025.

- Une croissance des ventes accélérée à un rythme de + 5 à 6 % en moyenne par an⁽¹⁾.
- Une rentabilité des capitaux employés (ROCE) à + 10 % à compter de 2023.
- Dans le même temps, début de la réduction de ses émissions de CO₂ en valeur absolue à horizon 2025.

> 10 %

de ROCE à compter de 2023

Pour atteindre ces objectifs, le Groupe s'appuiera sur une optimisation de ses ressources en capital et une progression de sa marge opérationnelle supérieure à + 160 pbs sur la période 2022-2025⁽²⁾, en agissant sur plusieurs leviers : une politique de prix dynamique, des gains d'efficacité réguliers et une gestion active de son portefeuille d'activités.

Amorce de la réduction des émissions de CO₂ à horizon 2025

Agir⁽³⁾

Pour préparer l'avenir et en saisir tout le potentiel, le Groupe porte ses investissements à un niveau record.

- Une augmentation de ses décisions d'investissements industriels de + 45 % en moyenne par an sur la période 2022-2025⁽³⁾ pour atteindre des décisions d'investissement totales de 16 milliards d'euros.
- Une dynamique particulièrement soutenue dans les domaines de la transition énergétique, incluant les technologies de l'hydrogène, et de l'électronique. Ces marchés porteurs requièrent une forte sélectivité des investissements. L'enjeu de maîtrise des émissions de CO₂ est désormais intégré dans toute décision d'investissement.

1. Taux de croissance annuel composé (« CAGR ») des ventes, en base comparable, sur la période 2021-2025.
2. Somme des améliorations annuelles de la marge opérationnelle en points de base, hors effet énergie.
3. Moyenne annuelle des investissements industriels sur la période 2022-2025 comparée à la moyenne annuelle sur 2016-2019.

* Objectifs Développement Durable d'Air Liquide annoncés en 2021.

Décarboner la planète



Avec ADVANCE, Air Liquide affirme son rôle de leader dans la décarbonation de l'industrie et l'avènement d'une société bas carbone dans laquelle l'hydrogène joue un rôle déterminant.

Agir en leader de la décarbonation de l'industrie et de l'hydrogène

~ 50 %

des décisions d'investissements industriels seront consacrées à la transition énergétique⁽¹⁾

Amorce de la réduction

des émissions de CO₂ à horizon 2025

- 33 % d'émissions de CO₂ d'ici 2035⁽²⁾

Neutralité carbone d'ici 2050

Agir⁽ⁿ⁾

La réduction des émissions de CO₂ est un enjeu devenu majeur pour les grands acteurs de l'industrie et de la mobilité lourde, représentant un immense vivier d'opportunités pour Air Liquide. Pour ce marché, estimé à plusieurs dizaines de milliards d'euros, le Groupe dispose d'un portefeuille complet de solutions technologiques et de services pour accompagner la décarbonation de ses clients à travers le monde, de la fourniture de gaz industriels bas carbone au captage et à la gestion de CO₂ en passant par la transformation des processus industriels.

Dans cette course à la décarbonation, l'hydrogène joue un rôle clé.

Le Groupe s'appuie sur une expertise de plus de 50 ans en la matière. Il déploie ses technologies sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement de l'hydrogène bas carbone, de la production au stockage, jusqu'à la distribution. Cette maîtrise technologique lui a valu la signature de nombreux partenariats stratégiques avec de grands acteurs mondiaux pour développer l'usage de l'hydrogène.

Pour accélérer le développement de la filière, Air Liquide déploie une stratégie centrée sur les bassins industriels qui lui permet de développer des synergies opérationnelles et d'en faire bénéficier les entreprises qui y sont implantées. Exemple : en Normandie (France), où le Groupe va développer le premier réseau mondial d'hydrogène bas carbone au service des industries locales, ou encore en Corée du Sud, où il élabore avec ses partenaires des scénarios en faveur du déploiement d'écosystèmes hydrogène connectés aux aéroports.

Le Groupe s'engage aussi à décarboner ses propres opérations

avec pour objectif le démarrage d'une réduction de ses émissions de CO₂ en valeur absolue à horizon 2025. Dans le cadre de ses objectifs Développement Durable, Air Liquide vise une réduction d'un tiers de ses émissions d'ici 2035⁽²⁾ et la neutralité carbone d'ici 2050.

1. Décisions d'investissements industriels de plus de 5 millions d'euros.
2. En tonnes d'équivalent CO₂ retraitées pour inclure, à partir de 2020 et pour chaque année suivante, les émissions de l'année entière des actifs acquis et intégrés après 2020, scopes 1 et 2. Les émissions de scope 2 sont calculées à partir des approvisionnements spécifiques (« base marché ») : le Groupe adopte ainsi la méthode recommandée par le GHG Protocol.

* Objectifs Développement Durable d'Air Liquide annoncés en 2021.

Contribuer au progrès par *l'innovation technologique*



L'innovation et la technologie sont des forces majeures d'Air Liquide, qui lui permettent, depuis toujours, de jouer un rôle de pionnier. Aujourd'hui, c'est grâce à ces atouts que le Groupe contribue au développement de secteurs clés pour l'avenir, dans lesquels il entend renforcer ses positions avec ADVANCE.

5

marchés d'avenir

50%

des dépenses d'innovation dédiées à la transition énergétique et au digital

**~ 8 Mds €
seront investis
dans la chaîne
de valeur de
l'hydrogène
bas carbone
d'ici 2035**

**Ventes
hydrogène
x 3 pour passer
de 2 à 6 milliards
d'euros d'ici 2035**

Agir^(*)

Mobilité hydrogène – Sur ce marché à très fort potentiel, le Groupe compte maintenir son avance en ciblant le secteur de la mobilité lourde, qu'il s'agisse de transport routier, aérien, maritime ou ferroviaire. Depuis plus de 20 ans, Air Liquide y joue un rôle de leader en développant les technologies de l'hydrogène et en adoptant une approche en écosystème grâce à des partenariats stratégiques.

Électronique – Dans un contexte de forte croissance de la demande, de course à la performance des semi-conducteurs et de relocalisation des unités de production, Air Liquide veut renforcer ses positions en Asie, aux États-Unis et en Europe, via de nouvelles capacités industrielles, de l'innovation technologique et le développement d'offres durables. Ambition : maintenir son rang de premier fournisseur de gaz et services de l'industrie électronique.

Santé – Fort de sa présence sur l'ensemble du parcours de soins et de sa connaissance des maladies chroniques, Air Liquide souhaite développer des solutions personnalisées associant suivi digital et présence au domicile. Une approche centrée sur la valeur et la qualité de vie pour le patient, au meilleur coût pour les systèmes de santé.

Industriel Marchand – De nombreux secteurs tels que l'agroalimentaire, les véhicules électriques, la fabrication additive, le traitement des eaux ou encore la gestion de l'énergie sont portés par les nouveaux usages et les enjeux environnementaux, et représentent un marché potentiel des gaz industriels estimé à 10 milliards d'euros. Air Liquide vise à consolider ses positions de leader sur les plus grands marchés mondiaux de cette activité essentielle pour la performance du Groupe.

Hautes technologies – La course à l'exploration spatiale et l'essor de l'informatique quantique promettent des développements majeurs. Grâce à son expertise technologique dans la cryogénie profonde, Air Liquide est idéalement positionné pour capter la croissance de ces secteurs. Par ailleurs, le Groupe mise sur le potentiel du digital pour enrichir ses offres et améliorer son efficacité opérationnelle.

Air Liquide consacre plus de 300 millions d'euros par an aux dépenses d'innovation, dont plus de 50 % sont allouées à la transition énergétique et au digital.

* Objectifs Développement Durable d'Air Liquide annoncés en 2021.

Agir *pour tous*



Entreprise profondément citoyenne, Air Liquide veille à prendre en compte dans toutes ses actions l'intérêt de ses parties prenantes et, au-delà, celui de la société tout entière.

D'ici 2025,

**35 %
de femmes parmi
les ingénieurs et
les cadres**

**100 %
de nos 66 400
collaborateurs
bénéficieront d'une
couverture sociale
de base commune**

**100 %
de nos collaborateurs
pourront s'engager
auprès des
communautés
à travers des
initiatives locales.**

Agir^(*)

**2 M de clients
industriels dans le monde**

**1,8 M de patients
pris en charge à domicile**

**> 500 000 actionnaires
individuels représentant
33 % du capital du Groupe**

Chiffres 2021

Pour nos collaborateurs – Alors que la crise sanitaire a profondément transformé le rapport au travail, le Groupe continue à améliorer l'expérience collaborateur, selon trois axes principaux :

- continuer à ancrer une culture basée sur la responsabilisation, l'autonomie et le dialogue ;
- développer les compétences requises pour une mise en œuvre optimale du plan ADVANCE, au sein d'une organisation apprenante (modes d'apprentissage agiles, valorisation de l'expertise technique...) ;
- imaginer les nouveaux modes de travail, dans un environnement de travail sûr, inclusif et collaboratif.

Pour nos clients et les patients – Pour toujours mieux les servir, Air Liquide s'est engagé dans une profonde transformation. Avec ADVANCE, elle se poursuit autour de trois dimensions :

- mieux comprendre leurs attentes en captant les signaux faibles tout au long du parcours client ;
- fluidifier et enrichir les interactions avec une approche omnicanale ;
- gagner en agilité en donnant les moyens à nos équipes d'agir au plus près des clients et des patients.

Pour nos actionnaires – Le Groupe poursuit une politique actionnariale volontariste qui offre une large place aux actionnaires individuels. Le Groupe entend proposer à ses actionnaires une rémunération régulière attractive et récompenser leur fidélité à travers des initiatives spécifiques, tout en maintenant la proximité par un dialogue de qualité.

Pour la société tout entière – Attentif aux évolutions du monde, Air Liquide sait se mobiliser pour l'intérêt général, là où sa contribution peut faire une différence. Le Groupe a choisi de mener des actions de fond auprès des communautés dans les pays où il opère. À travers sa Fondation d'entreprise, il soutient des projets scientifiques et des programmes d'insertion professionnelle. En partenariat avec des ONG, le Groupe développe des initiatives pour favoriser l'accès à l'oxygène médical.

* Objectifs Développement Durable d'Air Liquide annoncés en 2021.

Air Liquide est un leader mondial des gaz, technologies et services pour l'industrie et la santé. Présent dans 75 pays avec environ 66 400 collaborateurs, le Groupe sert plus de 3,8 millions de clients et de patients. Oxygène, azote et hydrogène sont des petites molécules essentielles à la vie, à la matière et à l'énergie. Elles incarnent le territoire scientifique d'Air Liquide et sont au cœur du métier du Groupe depuis sa création en 1902.



AIRLIQUIDE.COM