

## Programme NEOS 2016-2020 : une stratégie de transformation centrée sur le client

### Confiance dans les perspectives de croissance

#### Objectifs 2016-2020

##### *Performance*

- Croissance du chiffre d'affaires : +6 % à +8 %\* en moyenne annualisée
- Gains d'efficacité > 300 millions € en moyenne par an
- Synergies Airgas > 300 millions \$
- ROCE > 10 % dans 5 à 6 ans
- Maintien de la notation S&P dans la catégorie 'A'

##### *Responsabilité*

- Améliorer l'environnement et la santé par la qualité de l'air
- Etre engagé dans un dialogue actif avec l'ensemble des parties prenantes

*\* incluant en 2017 un effet de périmètre lié à la consolidation d'Airgas, correspondant à +2 % en moyenne annualisée*

**Benoît Potier, Président-Directeur Général du groupe Air Liquide, a déclaré :**

**« Le Groupe a pris une nouvelle dimension à la suite de l'acquisition d'Airgas et entre ainsi dans une nouvelle phase de son développement. Notre stratégie pour une croissance rentable dans la durée est celle d'une transformation centrée sur le client. Elle s'appuiera sur l'excellence opérationnelle et la qualité de nos investissements, de même que sur l'innovation ouverte et l'organisation en réseau déjà mise en place par le Groupe à l'échelle mondiale. Notre ambition est donc d'être le leader de notre industrie, d'être performant sur le long terme et de contribuer à un monde plus durable.**

**Grâce à des fondamentaux solides et à un modèle de développement et de gestion rigoureux, le Groupe est bien positionné pour être performant dans différents types d'environnements économiques, et tirer parti des tendances de fond et de long terme que sont la transition énergétique et environnementale, l'évolution du monde de la santé et la transformation numérique.**

**Ainsi, nous sommes confiants dans la capacité d'Air Liquide et de ses 68 000 collaborateurs à mettre en œuvre NEOS, le nouveau programme d'entreprise du Groupe pour la période 2016-2020, et à créer collectivement, notamment grâce au numérique, toujours plus de valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes. »**

A l'occasion de sa Journée Investisseurs (Capital Markets Day) du 6 juillet 2016, Air Liquide présente sa vision de l'évolution de ses marchés, sa stratégie, ses perspectives de croissance et son nouveau programme d'entreprise NEOS qui marque une nouvelle étape dans le développement du Groupe.

L'**environnement** est marqué par une croissance mondiale modérée et par des changements profonds liés aux avancées scientifiques et technologiques, aux nouveaux usages et modes de consommation impactant les besoins des clients du Groupe.

Ainsi, Air Liquide a identifié **trois grandes tendances de long terme** qui sont des sources de croissance pour toutes ses activités. Il s'agit de la **transition énergétique et environnementale**, de **l'évolution du monde de la santé** et de la **transformation numérique**. Cette dernière touche à la fois les modes de collaboration, la gestion des actifs et la sphère transactionnelle.

Pour répondre à ces grands enjeux et à cette nouvelle dynamique de marché, Air Liquide peut s'appuyer sur ses **positions de leader dans les grands bassins industriels mondiaux**, ses **technologies propriétaires**, sa capacité **d'innovation**, ses **solutions et services**, son **excellence opérationnelle**, ainsi que sur son **organisation fonctionnant en réseau**.

Dans ce contexte, la **voie prépondérante de croissance** passera par **l'innovation** en s'appuyant sur les grandes tendances identifiées, en sus de la **croissance externe**. Cette innovation **au service des clients**, inscrite dans un **écosystème ouvert**, est centrée sur les **usages** et soutenue par les **technologies**.

Avec l'acquisition d'**Airgas** aux Etats-Unis, finalisée en mai 2016, le Groupe a changé de dimension avec une taille de ses ventes Gaz & Services augmentée de +30 %. De même, il a renforcé son leadership mondial en équilibrant ses positions européenne et américaine. L'acquisition d'Airgas positionne Air Liquide de façon optimale aux Etats-Unis, le plus grand marché mondial des gaz industriels qui est aussi en pointe en matière d'innovation et de numérique. Grâce à son réseau de distribution multi-canal aux Etats-Unis, Airgas bénéficie d'une grande proximité avec ses clients et d'une longueur d'avance dans le e-commerce.

Compte tenu de ces éléments, Air Liquide vise, dans le cadre de son **programme NEOS** pour la période **2016-2020**, une croissance de son **chiffre d'affaires en moyenne annualisée** de **+6 % à +8 %**. Le Groupe entend également générer des **gains d'efficacité** substantiels récurrents de **plus de 300 millions d'euros en moyenne par an**, auxquels s'ajoutent les **synergies d'Airgas** d'un montant total **supérieur à 300 millions de dollars**. Le Groupe vise une **rentabilité des capitaux employés (ROCE) supérieure à 10 %** dans **5 à 6 ans**. Enfin, le maintien de sa **notation S&P dans la catégorie 'A'**, grâce à un bilan solide, reste une priorité.

En ce qui concerne la **responsabilité**, qui est au coeur de son ambition avec la **performance**, le Groupe va renforcer ses actions visant à améliorer l'environnement et la santé par la qualité de l'air et va poursuivre un dialogue actif avec l'ensemble de ses parties prenantes pour **contribuer à un monde plus durable**.

Dans le cadre de **l'organisation** du Groupe, l'équipe dirigeante répartie entre la Base (Paris) et les Pôles (Houston, Francfort, Shanghai et Dubaï), et les responsables de clusters (groupes de pays ou entités) basés dans les différentes régions travailleront de manière collaborative **en réseau** pour mettre en œuvre **NEOS** et atteindre les objectifs fixés pour la période **2016-2020**.

Avec NEOS, le Groupe sera en mesure d'assurer une **performance** dans la durée, et sera plus **connecté** à ses parties prenantes, ainsi que plus **innovant**.

## CONTACTS

### Direction de la Communication

Caroline Philips  
+ 33 (0)1 40 62 50 84  
Annie Fournier  
+ 33 (0)1 40 62 51 31

### Relations Investisseurs

Aude Rodriguez  
+33 (0)1 40 62 57 08  
Erin Sarret  
+33 (0)1 40 62 57 37  
Louis Laffont  
+33 (0)1 40 62 57 18  
Jérôme Zaman  
+33 (0)1 40 62 59 38

## PROCHAINS RENDEZ-VOUS

### Chiffre d'affaires et résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2016

1<sup>er</sup> août 2016

---

Air Liquide est le leader mondial des gaz, technologies et services pour l'industrie et la santé. Présent dans 80 pays avec environ 68 000 collaborateurs, le Groupe sert plus de 3 millions de clients et de patients\*. Oxygène, azote et hydrogène sont des petites molécules essentielles à la vie, la matière et l'énergie. Elles incarnent le territoire scientifique d'Air Liquide et sont au cœur du métier du Groupe depuis sa création en 1902.

Air Liquide a pour ambition d'être le leader de son industrie, d'être performant sur le long terme et de contribuer à un monde plus durable. Sa stratégie de transformation centrée sur le client vise une croissance rentable dans la durée. Elle s'appuie sur l'excellence opérationnelle et la qualité des investissements, de même que sur l'innovation ouverte et l'organisation en réseau mise en place par le Groupe à l'échelle mondiale. Grâce à l'engagement et l'inventivité de ses collaborateurs pour répondre aux enjeux de la transition énergétique et environnementale, de la santé et de la transformation numérique, Air Liquide crée encore plus de valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Le chiffre d'affaires d'Air Liquide s'est élevé à 16,4 milliards d'euros en 2015. Ses solutions pour protéger la vie et l'environnement représentent plus de 40 % de ses ventes. Le 23 mai 2016, Air Liquide a finalisé l'acquisition d'Airgas dont le chiffre d'affaires s'est élevé à 5,3 milliards de dollars (environ 4,8 milliards d'euros) pour l'année fiscale se terminant au 31 mars 2016.

Air Liquide est coté à la Bourse Euronext Paris (compartiment A) et appartient aux indices CAC 40 et Dow Jones Euro Stoxx 50.

\*Suite à l'acquisition d'Airgas le 23 mai 2016