

« BEYOND » : Air Liquide accélère la création de valeur durable avec son nouveau plan stratégique à horizon 2030

Air Liquide dévoile aujourd'hui « BEYOND », son plan stratégique à horizon 2030, qui incarne l'ambition du Groupe de croître sur les marchés les plus porteurs et de transformer les grandes mutations mondiales en opportunités. Via BEYOND, le Groupe fixe ainsi un nouveau cap en matière de création de valeur durable, fidèle à ses engagements d'entreprise performante et responsable de long terme.

Clé de voûte essentielle à l'industrie et à la santé, **les molécules et solutions d'Air Liquide sont au cœur des grandes transformations du monde**, telles que la transition énergétique, l'accélération du numérique et l'intelligence artificielle, la souveraineté technologique et industrielle ou encore les évolutions des besoins de santé. **BEYOND, le nouveau plan stratégique du Groupe à horizon 2030, vise à transformer ces mutations en opportunités de croissance durable au service des clients et patients.**

Cette ambition s'articule autour de trois objectifs clés :

- Une progression annuelle moyenne sur la période du **Résultat Net Récurrent par Action**¹ de +10 % (+/-2%), gage de croissance ambitieuse et profitable ;
- Un ROCE (Retour sur Capitaux Employés) **récurrent**² supérieur à 11% en 2030, et ce, tout en maintenant des investissements industriels en progression significative sur la période, gage de création de valeur durable ;
- Et un **engagement environnemental** confirmé avec la poursuite de la réduction de 33 % des émissions de CO₂³ d'ici 2035 par rapport à 2020, gage d'un engagement sociétal pérenne.

Afin d'atteindre l'objectif de résultat net récurrent par action ("EPS"), **trois leviers complémentaires seront activés avec flexibilité** :

- La progression annuelle moyenne sur la période du **chiffre d'affaires** de + 5 % (+/-1 %) ⁴, dépassant ainsi la production industrielle de 2 à 3 fois,
- L'amélioration de la **marge opérationnelle** de + 400 à + 600 points de base sur la période ⁵,
- Une **allocation du capital** de plus de 40 milliards d'euros sur la période ⁶, rendue possible par l'augmentation de la rentabilité du Groupe initiée lors du plan précédent ADVANCE. Plus de la moitié sera dédiée à des investissements industriels en hausse, ainsi qu'à des acquisitions ciblées et stratégiques. De plus, le retour aux actionnaires - qu'ils soient institutionnels ou individuels - sera considérablement renforcé, en combinant la poursuite d'une politique de dividende régulier et soutenu et, pour la première fois, un programme de rachat d'actions de 4 milliards d'euros sur la période 2027-2028⁷.

L'attention à toutes les parties prenantes, des clients aux collaborateurs, des actionnaires aux communautés locales, est renforcée avec des mesures spécifiques pour chacune d'entre elles dans le plan BEYOND, qui est structuré autour de 3 piliers : **Écoute, Croissance, Performance**.

François Jackow, Directeur Général d'Air Liquide, a déclaré : « **Avec BEYOND, Air Liquide ouvre un nouveau chapitre stratégique ambitieux de sa trajectoire de croissance rentable. Le Groupe aborde ce cycle sur des fondations solides et des équipes engagées au service de nos clients et patients. Dans un environnement en**

¹ Taux de croissance annuel composé (TCAC) du résultat net récurrent par action de fin 2025 à fin 2030, sur la base des taux de change de 2025.

² ROCE récurrent hors acquisitions stratégiques.

³ Réduction des émissions de CO₂ des scopes 1 et 2 par rapport à l'année de référence 2020, selon scénarios compatibles avec une trajectoire à 1,5 °C.

⁴ Ce levier est calculé sur la base d'un taux de croissance annuel composé (TCAC) de fin 2025 à fin 2030, sur la base des taux de change et prix de l'énergie de 2025. Il intègre l'effet de périmètre des acquisitions.

⁵ Ce levier est calculé comme la somme des améliorations annuelles de la marge opérationnelle au prix de l'énergie de l'année précédente, sur la période 2026-2030.

⁶ Somme des investissements, acquisitions dividendes et programme de rachat d'actions sur la période 2026-2030 ; inclut les acquisitions ciblées ("bolt-on") et DIG Airgas, à l'exclusion de toute autre acquisition stratégique.

⁷ Cf. annexe.

constante évolution, porté par le succès de notre plan ADVANCE, la résilience de notre modèle d'affaires, notre capacité d'innovation et nos positions de premier plan, notre feuille de route est claire : franchir une nouvelle étape en matière de création de valeur durable.

Pour passer à la vitesse supérieure, nous saisissons toutes les opportunités de croissance rentable en nous appuyant sur notre présence mondiale comme sur notre ancrage multi-local, au plus près des clients. Nous ferons également levier sur notre taille, ainsi que sur la digitalisation accrue de nos processus, pour atteindre un niveau inédit de performance opérationnelle. Enfin, notre rentabilité nous permet de faire évoluer notre allocation de capital au-delà des investissements et acquisitions dans nos cœurs de métiers, avec notamment deux nouvelles mesures : le déploiement d'un programme de rachats d'actions pour nos actionnaires et l'annualisation des souscriptions d'actions réservées à nos collaborateurs.

Avec BEYOND, plus que jamais, nous voulons anticiper, innover, et répondre aux nouveaux besoins de nos parties prenantes - qu'ils soient nos collaborateurs, clients industriels, acteurs de la santé ou de la société, actionnaires. En apportant des solutions utiles et innovantes, en créant de la valeur durable et en la partageant avec tous, nous cultivons ainsi ce lien de confiance tissé au fil du temps pour continuer d'inventer l'avenir ensemble. »

Fort du succès du plan [ADVANCE](#) (2022-2025), qui a démontré la capacité du Groupe à allier performance financière et extra-financière, **Air Liquide aborde BEYOND en position de force**. Il capitalise sur des relations de long terme avec ses clients et patients, des positions de leader dans ses cœurs de métier, une puissance d'innovation technologique reconnue, ainsi que sur un modèle résilient et des bases financières solides.

BEYOND repose sur **trois piliers** complémentaires et interdépendants :

1. Écoute & Attention : les parties prenantes au cœur de notre ambition

Au plus près de ses marchés grâce à son double ancrage mondial et local, Air Liquide fait de l'écoute active un moteur de **sa longueur d'avance**. Face aux mutations permanentes d'une époque où tout s'accélère, la capacité du Groupe à décoder les signaux faibles et à interagir en étroite proximité avec ses clients et partenaires pour concevoir des solutions adaptées, devient un avantage compétitif décisif.

Cette ambition se traduit de manière concrète auprès de chacun :

- **les clients et patients** avec des solutions sûres, fiables et innovantes pour accompagner leurs défis ;
- **les collaborateurs**, en renforçant leur développement, leur engagement et leur sécurité pour bâtir collectivement les succès du Groupe et en les associant encore plus aux succès du Groupe au travers des plans annuels de souscription d'actions réservées aux collaborateurs.
- **les actionnaires**, en maintenant un dialogue actif, transparent et constructif fondé sur une création de valeur régulière ;
- **les communautés locales**, en soutenant activement les territoires au sein desquels le Groupe opère.

2. Croissance : activer des relais de croissance diversifiés et à haute valeur technologique

Grâce à ses moyens financiers accrus et ses capacités d'innovation, le Groupe a notamment identifié **quatre marchés stratégiques** sur lesquels il souhaite accélérer son développement :

- **L'Électronique et l'IA** : déjà premier fournisseur de gaz industriels et de matériaux avancés pour le secteur des semi-conducteurs, Air Liquide est idéalement positionné pour capter la forte croissance de la demande. Celle-ci est stimulée par l'expansion des projets de fabriques (« fabs »), le besoin de matériaux toujours plus performants pour suivre l'évolution des puces, ainsi que par les impératifs de souveraineté qui encouragent le développement de sites de production à travers les régions ;
- **La Transition Énergétique** qui s'inscrit dans une dynamique de long terme et où le Groupe est d'ores et déjà l'acteur de premier plan de son secteur ;
- **La Santé** : Air Liquide entend consolider ses positions à l'échelle mondiale dans la santé à domicile, en exploitant notamment l'IA comme levier d'amélioration de l'expérience patient et le développement de nouveaux services ;
- **Le Spatial** : faisant levier sur son savoir-faire reconnu avec un positionnement ciblé sur le marché privé, en forte accélération.

Air Liquide anticipe une **progression annuelle moyenne des ventes de + 5 % (+/-1%)⁸** sur la période,

⁸ Ce levier est calculé sur la base d'un taux de croissance annuel composé (TCAC) de fin 2025 à fin 2030, sur la base des taux de change et du prix de l'énergie de 2025. Il intègre l'effet de périmètre des acquisitions.

dépassant ainsi la production industrielle de 2 à 3 fois.

Pour concrétiser ces ambitions, **Air Liquide prévoit des décisions d'investissements industriels d'environ 24 milliards d'euros sur la période BEYOND**. Ce montant sera dédié à des investissements ciblés - notamment dans des projets industriels adossés à des contrats de long terme - pour renforcer ses activités, et densifier sa présence dans des bassins majeurs. A cela s'ajoutera une stratégie renforcée d'acquisitions. Les stratégies de croissance seront spécifiquement adaptées aux enjeux de chaque géographie et marché, avec une allocation rigoureuse du capital qui vise à la fois à préserver la flexibilité stratégique du Groupe et à **accroître le retour aux actionnaires** sur la durée du plan.

L'innovation demeure un **facteur clé de croissance** pour Air Liquide. Elle ouvre la voie à de nouveaux usages et services, pour l'industrie comme pour la santé, permettant de proposer des offres inédites, d'aider nos clients à améliorer leur **compétitivité**, ou encore à réduire leur impact environnemental. Dans le cadre de sa stratégie d'innovation, le Groupe s'appuiera sur les **technologies d'avenir** (matériaux avancés pour les semi-conducteurs, cryogénie extrême pour le transport d'électricité, fusion nucléaire et quantique, production massive d'oxygène pour le spatial...) et **l'industrialisation accélérée de technologies inédites** brevetées (Cryocap™, électrolyseurs PEM⁹, craquage d'ammoniac, liquéfaction d'hydrogène). Il continuera également d'explorer de **nouvelles applications** et de renforcer sa position de leader dans des domaines tels que les précurseurs électroniques, ces matériaux et molécules exclusifs brevetés, essentiels à la fabrication de semi-conducteurs et de puces les plus avancés et performants.

3. Performance : renforcer notre compétitivité et notre agilité opérationnelle

Pour assurer sa **performance à long terme**, Air Liquide intensifiera plusieurs leviers clés initiés dans le plan ADVANCE dont :

- **La simplification continue de l'organisation** pour renforcer l'agilité collective au service de nos clients et amplifier les synergies au sein du Groupe ;
- **Les efficacités à l'échelle mondiale**, portées notamment par la standardisation des processus, le développement de services partagés, et la centralisation des achats ;
- **Les efficacités au niveau local** grâce au déploiement de programmes mondiaux, permettant aux opérations de se consacrer pleinement à la sécurité, au service client, ainsi qu'à l'excellence opérationnelle au niveau local ;
- **L'Intelligence Artificielle** : désormais déployée dans toutes nos activités, elle sera notamment accélérée à travers cinq feuilles de route dédiées à des domaines particulièrement créateurs de valeur.

Ces priorités visent à générer une **amélioration de la marge opérationnelle de +400 à +600 points de base sur la période¹⁰ et à maintenir un ROCE¹¹ récurrent supérieur à 11 %** en 2030 dans un contexte d'augmentation significative des investissements garantissant une croissance durable.

Enfin, Air Liquide réaffirme son **engagement environnemental**, en poursuivant la décarbonation de ses infrastructures avec une réduction des émissions de CO₂ de - 33 % d'ici 2035 sur les scopes 1 & 2 et l'ambition d'atteindre la neutralité carbone en 2050. Face au changement climatique, le Groupe anticipe et adapte également sa gestion de l'eau, en fixant un nouvel objectif de réduction de - 10 % des prélèvements d'eau d'ici 2030 par rapport à 2025.

CONTACTS

Direction de la Communication
media@airliquide.com

Relations Investisseurs
IRTeam@airliquide.com

⁹ Proton Exchange Membrane" - Membrane à Echange de Protons.

¹⁰ Ce levier est calculé comme la somme des améliorations annuelles de la marge opérationnelle au prix de l'énergie de l'année précédente, sur la période 2026-2030.

¹¹ ROCE récurrent hors acquisitions stratégiques.

Air Liquide est un leader des gaz, technologies et services auprès de nombreux secteurs de l'économie. Clé de voûte invisible, et pourtant essentielle, de l'industrie et de la santé depuis plus d'un siècle, ses molécules ouvrent la voie au progrès, en apportant des solutions innovantes et utiles à ses clients et patients, ainsi qu'à la société.

Présent dans 59 pays avec environ 65 000 collaborateurs, le Groupe sert 4,3 millions de clients et de patients. Avec un chiffre d'affaires de près de 27 milliards d'euros en 2025 et des fondations solides, Air Liquide allie performance et création de valeur durable pour l'ensemble de ses parties prenantes. Avec "Beyond", son plan stratégique à horizon 2030, le Groupe se dote d'une feuille de route ambitieuse pour accélérer sa trajectoire de croissance rentable et continuer à inventer l'avenir.

Air Liquide est coté sur la Bourse Euronext Paris (compartiment A) et participe aux indices CAC 40, CAC 40 ESG, EURO STOXX 50, FTSE4Good et Dow Jones Best-in-Class Europe.

ANNEXE

DEFINITIONS¹²

Résultat Net Récurrent par action : Résultat Net (Part du Groupe) ajusté des autres produits et charges opérationnels après impôts et des éléments significatifs et exceptionnels après impôts enregistrés sous le résultat opérationnel, divisé par le nombre moyen d'actions sur la période considérée.

ROCE récurrent :

- **Numérateur** : résultat net (incluant les intérêts minoritaires) tel que décrit ci-dessus, ajusté du coût de la dette nette après impôts pour la période considérée.
- **Dénominateur** : moyenne de (total des capitaux propres + dette nette) à la fin des 3 derniers semestres.

Résultat opérationnel récurrent : Résultat opérationnel avant les autres produits et charges opérationnels. Ces autres produits et charges opérationnels comprendront les amortissements des actifs corporels et incorporels comptabilisés dans le cadre de l'affectation du Prix d'Achat (PPA - Purchase Price Allocation) des acquisitions.

Croissance du chiffre d'affaires hors change et énergie : Variation du chiffre d'affaires hors impact des taux de change et de l'énergie dans les activités Grande Industrie et Électronique.

« **Drivers** » et « **Leviers** » : Paramètres opérationnels et financiers que la Direction peut déployer avec une intensité variable pour naviguer dans l'environnement macroéconomique et atteindre les objectifs de BPA (EPS) et de ROCE présentés dans le présent document. Il ne s'agit pas d'objectifs chiffrés.

RACHATS D' ACTIONS

Programme de rachat d'actions : Le conseil d'administration a validé un programme de rachat d'actions d'un montant de 4 milliards d'euros d'ici fin 2028.

FOCUS ELECTRONIQUE

Figurant parmi les quatre marchés d'avenir du Groupe, l'**Électronique** devrait enregistrer une **croissance annuelle moyenne pondérée des ventes de +10 % sur la période 2026-2030¹³, dont plus de la moitié est déjà sécurisée par des contrats à long terme**. Cela représente environ 50 % de nos opportunités d'investissement à 12 mois.

¹² Indicateurs tels qu'ils seront définis en 2027 à l'occasion de l'application de la norme IFRS 18.

¹³ Taux de croissance annuel composé (TCAC) de fin 2025 à fin 2030 sur la base des taux de change et prix de l'énergie de 2025. Il intègre l'acquisition de DIG Airgas.