

BEYOND

Un nouveau cap
dans la création
de valeur durable



 Air Liquide

Ce qui nous anime

Clé de voûte invisible de l'industrie et de la santé depuis plus d'un siècle, ce que nous fournissons ne se voit pas toujours. Ce que nous rendons possible est **bien réel**.

Une usine qui fonctionne en toute sécurité.
Un patient qui reçoit des soins vitaux.
Une nouvelle solution qui révèle le plein potentiel de nos clients.

Derrière tout cela, quelque chose d'essentiel est à l'œuvre.

Nos **molécules**, nos technologies et notre esprit d'**innovation** font progresser l'**industrie**, répondent aux **besoins de santé** et accompagnent les **progrès de la société**.

Nos **équipes**, à travers le monde, **font la différence** chaque jour en **travaillant main dans la main** avec clients, patients et communautés, pour allier **performance porteuse de sens** et **création de valeur durable**.

Jour après jour, c'est ce qui nous pousse à aller de l'avant : mériter la **confiance** de nos clients et patients, les **accompagner** sur la voie de la **réussite** et façonner, **ensemble**, les **progrès** de demain.

C'est pourquoi, à l'écoute du monde qui nous entoure et de tous ceux qui comptent sur nous, nous choisissons d'aller encore plus loin, avec **BEYOND**.

Manifesto



Le plan stratégique BEYOND

Ces dernières années, nous avons renforcé notre résilience et démontré que performance et contribution positive à la société peuvent aller de pair, même dans un monde complexe.

BEYOND, notre nouveau plan stratégique pour 2026-2030, trace la voie pour évoluer dans un environnement en mutation rapide, transformer les changements en opportunités et continuer à créer de la valeur dans la durée tout en contribuant à un progrès durable.

Il est fondé sur trois piliers interconnectés qui se nourrissent mutuellement pour former un cycle vertueux.

ÉCOUTER & AGIR AVEC ATTENTION

En capitalisant sur notre ADN et en agissant avec pertinence

ÊTRE PERFORMANT

En renforçant notre compétitivité et notre capacité à agir

CROÎTRE

En apportant les solutions dont le monde a besoin

Ensemble, allons plus loin avec BEYOND!

➤ Libérer notre plein potentiel

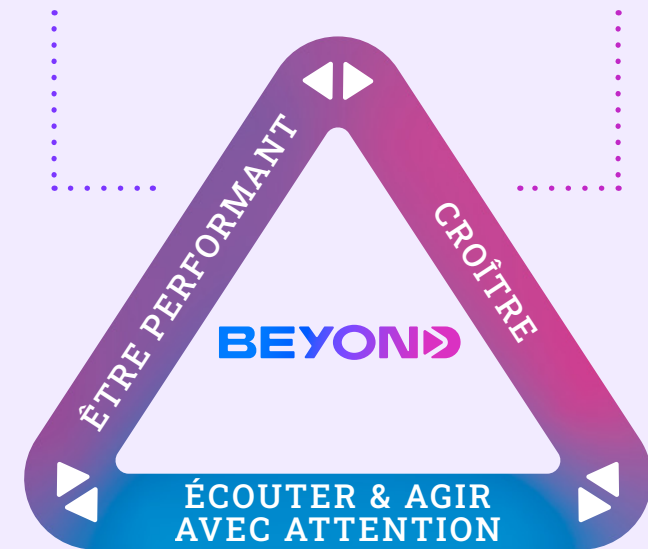
➤ Conjuguer force mondiale et agilité locale

➤ Développer des équipes performantes

➤ Maximiser, construire et acquérir

➤ Innover

➤ Adopter une approche sur-mesure



➤ Être à l'écoute d'un monde en mutation

➤ Écouter et s'adapter

➤ Agir avec attention et partager

ÉCOUTER & AGIR AVEC ATTENTION

**En capitalisant
sur notre ADN
et en agissant
avec pertinence**

L'écoute et l'attention portées aux autres font partie de notre identité. Dans un monde imprévisible, maintenir un dialogue continu est plus essentiel que jamais.

La proximité que nous entretenons avec nos clients et nos parties prenantes nous permet de comprendre les transformations des marchés à mesure qu'elles se dessinent, d'anticiper les nouveaux besoins et de nous adapter avec agilité. Ces échanges éclairent nos décisions et nos actions, et font émerger de nouvelles opportunités.

Avec BEYOND, rester connectés au monde, c'est être plus pertinents, avoir de l'impact et garder un temps d'avance.



Comment nous agissons

► Anticiper les changements pour garder un temps d'avance

De l'électronique, portée par l'IA, aux défis de la santé, à la réindustrialisation, la transition énergétique ou les nouveaux procédés de fabrication, nous captons les signaux qui transforment notre monde et mettons en perspective nos observations pour anticiper les mutations. Notre ancrage local et notre présence multisectorielle nous offrent une vision privilégiée de l'évolution des besoins de nos clients et patients.

EXEMPLE

- Dans le secteur des semi-conducteurs, où la demande est en forte croissance, notre proximité avec nos clients nous permet d'accompagner leurs projets de relocalisation en apportant les solutions performantes et bas carbone dont ils ont besoin, là où ils en ont besoin.

► Écouter, apprendre et agir pour adapter nos solutions

Au-delà des tendances mondiales, nous approfondissons notre compréhension des enjeux grâce à un dialogue direct et quotidien avec nos parties prenantes. En étant à l'écoute de nos clients, patients, collaborateurs, actionnaires et fournisseurs, ainsi que des communautés locales et du monde académique, nous saisissons mieux leurs attentes, renforçons nos relations et adaptons nos solutions en conséquence.

EXEMPLES

- Grâce à nos partenariats avec des associations de patients vivant avec le diabète, des maladies respiratoires ou d'autres pathologies chroniques, nous intégrons leurs points de vue et leurs besoins au développement de solutions favorisant une prise en charge plus personnalisée.
- Créer un environnement de travail où chaque collaborateur peut s'épanouir commence par l'écoute. Chez Air Liquide, le dialogue régulier, les enquêtes flash et les échanges avec les représentants du personnel nous permettent d'améliorer en continu l'expérience collaborateur par des mesures pragmatiques.

► Agir avec attention et partager le progrès pour entretenir la confiance dans la durée

Notre responsabilité s'exerce d'abord vis-à-vis de nos collaborateurs et s'étend au monde qui nous entoure, par des actions ciblées et concrètes.

EXEMPLES

- Nous voulons augmenter l'impact de Citizen at Work, notre programme de volontariat, et prenons l'objectif d'avoir, à partir de 2030, 10 000 collaborateurs impliqués chaque année.
- Nous nous engageons à renforcer les moyens de la Fondation Air Liquide afin de préserver la santé respiratoire de tous et favoriser l'accès à l'éducation scientifique et technique, ainsi que l'insertion professionnelle.

Comment nous mesurons nos progrès*

- Sécurité : ambition zéro accident
- Indice de recommandation client (NPS)¹
- Score d'engagement des collaborateurs
- Couverture sociale plus étendue pour les collaborateurs : 100% d'ici 2030
- Part d'actionnaires individuels (incl. collaborateurs) dans le capital
- Rendement pour l'actionnaire
- Citizen at Work : 10 000 collaborateurs engagés par an, à partir de 2030
- Budget annuel de la Fondation Air Liquide : 5 M€ d'ici 2030

* Liste non exhaustive

¹ Net Promoter Score

ÊTRE PERFORMANT

Renforcer notre compétitivité et notre capacité à agir

Grâce à une écoute active, nous sommes mieux à même d'améliorer nos façons de faire et d'obtenir des résultats réguliers.

Nous nous appuyons sur les forces d'Air Liquide — un modèle résilient, une envergure mondiale et une expertise technologique de pointe — qui nous donnent une longueur d'avance pour nous adapter plus vite et être toujours plus performants.

Avec BEYOND, notre ambition est de franchir un nouveau cap en matière de performance et de générer des résultats encore meilleurs. Avec, à la clé, davantage de valeur créée pour nos clients et patients, nos équipes ainsi que nos actionnaires.



Comment nous agissons

► Libérer notre potentiel pour gagner en agilité, simplicité, efficacité et résilience

Pour inscrire notre performance dans la durée, nous nous réinventons sans cesse, en plaçant nos clients au cœur de nos décisions et en renforçant une culture axée résultats.

EXEMPLES

- Nous simplifions notre organisation, clarifions les rôles et rendons nos processus plus fluides pour agir plus vite et nous concentrer sur l'essentiel : la sécurité, la satisfaction de nos clients et la création de valeur à partager.
- Nous avons fait évoluer notre modèle RH BeActEngage¹ en incluant quatre nouveaux comportements clés, afin d'insuffler, à travers tout le Groupe, une culture de la performance encore plus forte.

► Conjuguer la force d'un groupe mondial et notre agilité locale pour mieux servir nos clients

Grâce à notre envergure internationale et notre ancrage local, nous combinons la puissance du Groupe à l'agilité et à la réactivité des équipes sur le terrain. Notre organisation mondiale mutualise les meilleures initiatives et bonnes pratiques, tandis que nos équipes locales assurent des opérations sûres et fiables et apportent des solutions adaptées à nos clients et patients.

EXEMPLES

- Notre nouvelle Direction Industrielle Groupe pilote la performance industrielle en déployant les meilleures pratiques pour renforcer en continu sécurité, efficacité et fiabilité de nos opérations.
- Nous nous appuyons sur nos fonctions globales — Achats, GBS (Global Business Services)² et Digital & IT — pour gagner en efficacité grâce à la mise en commun des outils et des expertises.

► Développer des équipes performantes pour notre réussite collective

Pour anticiper les futurs besoins en compétences, nous donnons à nos collaborateurs les moyens de se former et d'évoluer, dans un environnement où ils peuvent s'épanouir.

EXEMPLES

- Nous évoluons vers une organisation centrée sur les compétences (Skill-Based Organization) pour soutenir la mobilité de nos talents, favoriser les apprentissages et mieux combiner compétences internes et besoins stratégiques.
- Nous avons repensé notre programme Technical Community Leaders³ (TCL) pour consolider le savoir scientifique et technique de nos experts et mieux l'adapter aux besoins de nos métiers et de nos clients et patients.

¹ Être Agir Engager

² Services mondiaux aux opérations

³ Leaders de la Communauté Technique

Comment nous mesurons nos progrès*

Objectifs stratégiques

- Bénéfice Net par Action (BNPA) : **+10 % (+/-2%) CAGR** sur la période⁴
- Rentabilité des Capitaux Employés (ROCE) : **>11 % en 2030⁵**
- Émissions de CO₂ : **-33 % d'ici 2035⁶**

- Amélioration de la marge opérationnelle : **+400 à +600 pbs** sur 2026-2030⁷
- Prélèvements directs d'eau : **-10 % en 2030⁸**
- Plans d'adaptation au changement climatique : **100 % approuvés ou déployés d'ici 2030⁹**

* Liste non exhaustive

⁴ Taux de croissance annuel composé du résultat net récurrent par action de fin 2025 à fin 2030, sur la base des taux de change de 2025.

⁵ ROCE récurrent (Rentabilité des Capitaux Employés). Hors acquisitions stratégiques.

⁶ Réduction des émissions de CO₂ des scopes 1 et 2 par rapport à 2020, selon scénarios compatibles avec une trajectoire à 1,5°C.

⁷ Somme des améliorations annuelles de la marge au prix de l'énergie de l'année précédente.

⁸ Par rapport à 2025

⁹ Pour nos sites prioritaires

CROÎTRE

Apporter les solutions dont le monde a besoin

Transformer les opportunités d'aujourd'hui, c'est à la fois croître et apporter le progrès de demain.

En nous appuyant sur nos atouts majeurs, nous investissons là où les opportunités sont les plus prometteuses et innovons en continu pour répondre aux besoins de nos clients avec un impact positif.

De l'électronique à la santé, en passant par la transition énergétique, l'industrie de pointe et le spatial, nous continuons à renforcer nos positions dans des secteurs clés, porteurs sur le long terme.

Avec BEYOND, aller plus loin, c'est rendre possible un avenir porteur de progrès.

Comment nous agissons

► Saisir les opportunités d'aujourd'hui en nous appuyant sur nos forces

Nous tirons le meilleur parti de nos actifs existants et investissons de manière sélective là où le potentiel de croissance est le plus fort.

EXEMPLES

- Nous capitalisons sur nos positions existantes pour offrir le plus haut niveau de service et répondre aux besoins évolutifs de nos clients.
- Nous poursuivons notre croissance par des acquisitions complémentaires ou de plus grande envergure pour renforcer notre présence sur nos marchés clés.

► Innover pour relever les défis de demain

Depuis 1902, l'innovation fait partie intégrante de notre façon de travailler. Elle est portée par la créativité de nos équipes, un esprit pionnier et une ambition partagée : apporter des réponses concrètes aux grands enjeux de la société. Nous faisons constamment évoluer nos technologies et nos services pour apporter de meilleures solutions à nos clients, gagner en efficacité et en impact positif.

EXEMPLES

- Nous développons des solutions bas carbone et déployons des technologies hydrogène afin de réduire significativement les émissions de CO₂ des procédés industriels fortement émetteurs, tels que la production de ciment.
- Pour l'industrie des semi-conducteurs, nous développons des matériaux avancés comme le molybdène pour créer une nouvelle génération de puces mémoire et logiques, plus petites et plus puissantes, destinées aux applications de l'IA.

► Adapter notre croissance aux réalités de chaque marché

- **En Europe**, nous accélérons la transition énergétique, contribuons à la souveraineté industrielle ainsi qu'à la relocalisation de la production, et renforçons les synergies entre nos activités Santé et Industriel Marchand.
- **En Amérique**, nous étendons notre présence dans l'Électronique, les centres de données, les infrastructures et le spatial, tout en saisissant les opportunités offertes par les marchés les plus dynamiques et le mouvement de relocalisation.
- **En Asie**, nous affirmons notre leadership dans les semi-conducteurs, accompagnons le développement industriel et la transition énergétique, et menons des acquisitions ciblées pour consolider nos positions à long terme.

Comment nous mesurons nos progrès*

- Croissance des ventes : +5 % (+/-1 %) ¹
- Décisions d'investissements industriels : ~24 Mds € sur la période 2026-2030
- Allocation du capital
- Gestion du portefeuille d'activités
- Innovations brevetées
- Croissance sur les marchés et géographies clés

* Liste non exhaustive

¹ Taux de croissance annuel composé 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.

Focus sur le développement durable

Chez Air Liquide, nous voulons avoir un impact positif. C'est ce qui nous définit. Nous sommes convaincus que les entreprises ont un rôle majeur à jouer face aux défis du monde.

Lors de notre précédent plan stratégique, nous avons placé au même niveau performances financière et extra-financière. Aujourd'hui, nous allons plus loin, avec BEYOND. Nous passons du cadre d'action à l'impact concret et mesurable.

Le développement durable est pleinement intégré à nos opérations et dans chacun des piliers de BEYOND. Nous renforçons nos efforts sur les sujets sur lesquels nous avons le plus d'impact, pour la planète, nos collaborateurs et la société dans son ensemble.

► Pour la Planète

- **Émissions de CO₂** : Maintenir nos engagements de réduction des émissions de CO₂.
- **Gestion de l'eau** : Réduire les prélèvements directs et renforcer notre résilience face à la rareté de l'eau.
- **Adaptation climatique** : Renforcer les plans d'adaptation pour les sites prioritaires.

► Pour nos Collaborateurs et la Société tout entière

- **Diversité** : Faire de la mixité des genres et des cultures un levier de performance à tous les niveaux.
- **Collaborateurs** : Ajouter de nouveaux dispositifs de congé parental et de bien-être pour l'ensemble des collaborateurs.
- **Communautés** : Amplifier notre impact social via le programme de volontariat Citizen at Work et la Fondation Air Liquide.

