

Rapport Annuel 2014

**NOS IDÉES CRÉENT
DE LA VALEUR
SUR LE LONG TERME**

VIVEZ L'EXPÉRIENCE !

Rendez-vous sur **rapportannuel.airliquide.com**



Découvrez le rapport annuel digital sur ordinateur, tablette et mobile. Les contenus 100 % vidéos vous offrent une expérience de lecture inédite et interactive. Retrouvez au fil des pages le repère ci-dessus qui indique l'existence de contenus enrichis.





PROFIL DU GROUPE

Leader mondial des gaz, technologies et services pour l'industrie et la santé, Air Liquide est présent dans 80 pays avec plus de 50 000 collaborateurs et sert plus de 2 millions de clients et de patients. Oxygène, azote et hydrogène sont au cœur du métier du Groupe depuis sa création en 1902. L'ambition d'Air Liquide est d'être le leader dans son industrie, en étant performant sur le long terme et en agissant de façon responsable.

Pour Air Liquide, ce sont les idées qui créent de la valeur sur le long terme. L'engagement et l'inventivité permanente des collaborateurs du Groupe sont au cœur de son développement.

Air Liquide anticipe les enjeux majeurs de ses marchés, investit à l'échelle locale et mondiale et propose des solutions de haute qualité à ses clients, ses patients et à la communauté scientifique.

Le Groupe s'appuie sur sa compétitivité opérationnelle, ses investissements ciblés dans les marchés en croissance et l'innovation pour réaliser une croissance rentable dans la durée.

Le chiffre d'affaires d'Air Liquide s'est élevé à 15,4 milliards d'euros en 2014. Ses solutions pour protéger la vie et l'environnement représentent plus de 40 % de ses ventes. Air Liquide est coté à la Bourse Euronext Paris (compartiment A) et est membre des indices CAC 40 et Dow Jones Euro Stoxx 50.



Fondation
d'entreprise
AIR LIQUIDE

CAP SUR L'ARCTIQUE !

En 2014, dans le cadre de ses missions sur l'environnement et la respiration, la Fondation Air Liquide soutient l'expédition polaire Under the Pole II. Avec une dotation de 120 000 euros sur deux ans, elle contribue à l'achat d'équipements nécessaires à deux programmes de recherche. Le premier, sur les interactions entre banquise, atmosphère et océan, consiste à mesurer les quantités de dioxyde de carbone séquestrées dans l'océan profond pour mieux évaluer l'ampleur du phénomène et son impact sur le changement climatique. Le second s'intéresse à la physiologie humaine lors des plongées autonomes en eau profonde et très froide.

En 2014 :

27
projets soutenus

15
pays

40
collaborateurs impliqués

NOS IDÉES CRÉENT DE LA VALEUR

SUR LE LONG TERME

Entretien avec Benoît Potier, Président-Directeur Général [p.4](#)
Gouvernance [p.8](#)
Panorama [p.14](#)

24 INSPIRATION

LA GRANDE AVENTURE DE L'OXYGÈNE

La science au cœur de notre innovation [p.26](#)
L'oxygène signe un siècle d'innovations chez Air Liquide [p.28](#)
Respirer dans la ville, *by i-Lab* [p.30](#)

32 ACTION

COMPÉTITIVITÉ

L'efficacité au sein des opérations de la santé à domicile :
un défi permanent [p.34](#)
Une gamme de gaz de soudage nouvelle génération [p.36](#)

INVESTISSEMENTS CIBLÉS

Aux États-Unis, Air Liquide renforce ses relations avec OCI [p.38](#)
Bien placé pour capter la croissance en Chine [p.40](#)

INNOVATION

ITER repousse les frontières de la technologie [p.42](#)
KAUST, un monde d'innovation ouverte [p.44](#)

46 VISION

GARDER UN TEMPS D'AVANCE

Anticiper le monde de demain et identifier
les nouvelles sources de croissance [p.48](#)
Un modèle original autour du parcours de soins du patient [p.50](#)
La mobilité durable roule à l'hydrogène [p.52](#)
Objets connectés : vers des solutions plus intelligentes [p.54](#)

Informations financières [p.56](#)

ENTRETIEN

AVEC BENOÎT POTIER

Président-Directeur Général

Ce rapport annuel porte sur la création de valeur, pourquoi ce choix ?

La création de valeur est le gage de la pérennité de l'entreprise et elle doit s'étendre durablement à toutes les parties qui constituent ou qui interagissent avec l'entreprise : collaborateurs, clients, actionnaires, partenaires et plus globalement la société. Ce rapport annuel présente donc la façon dont nous créons de la valeur, avec qui et pour qui. Il montre aussi que chez Air Liquide c'est une démarche qui s'inscrit dans le long terme. C'est pourquoi il est essentiel d'y associer les idées de nos équipes et de s'appuyer sur leur expertise, leur savoir-faire, leur inventivité et leur engagement partout où nous opérons. C'est parce que nous nous attachons à créer de la valeur dans la durée et de façon responsable que nos parties prenantes nous font confiance. Ce sont des fondamentaux que je souhaite rappeler à l'occasion de ce rapport.

Comment fait-on pour créer de la valeur sur le long terme ?

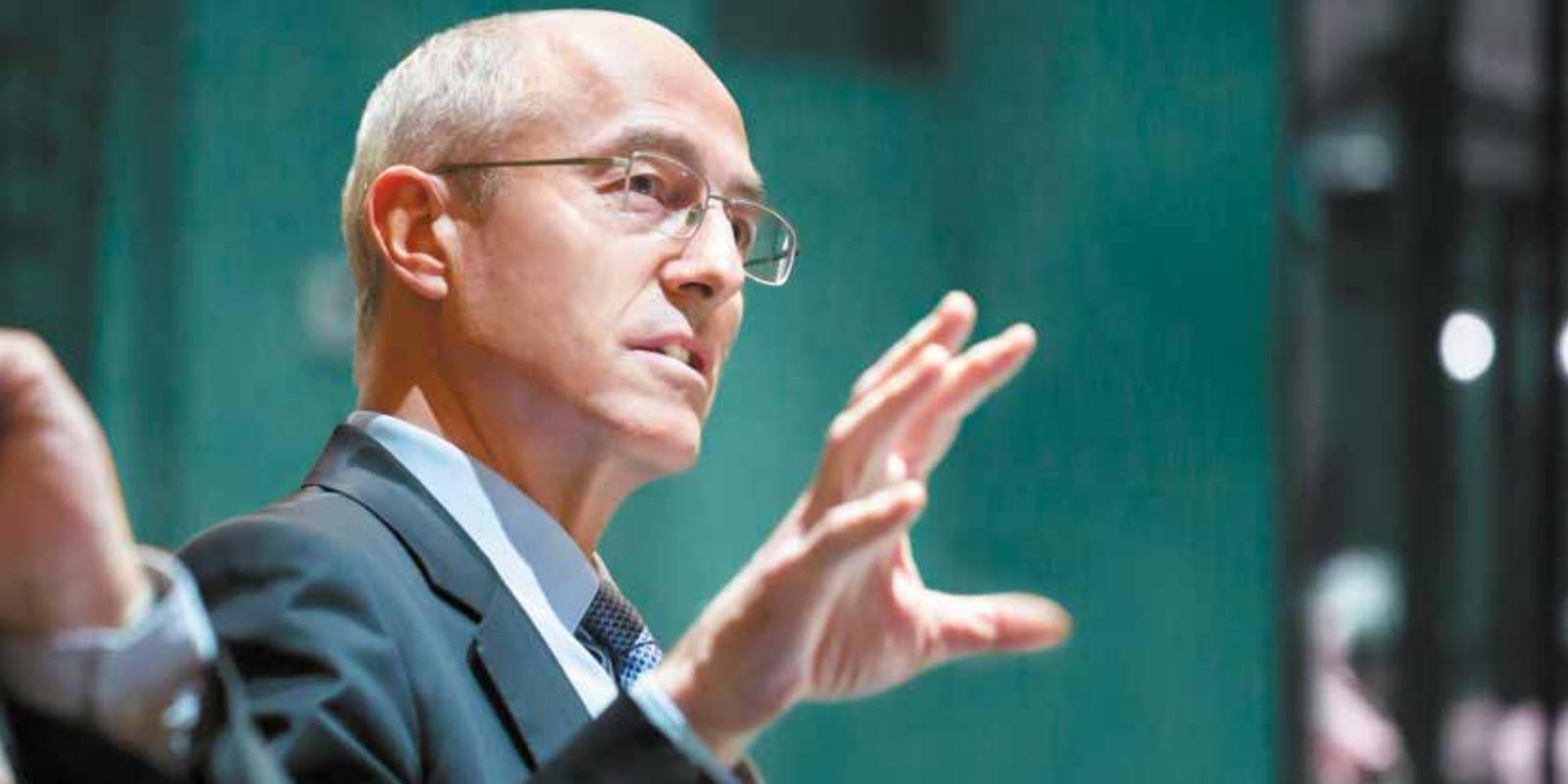
Il faut tout d'abord définir une vision et une stratégie claires et les partager au sein de l'entreprise. Au quotidien ensuite, la bonne gestion doit se conjuguer à l'esprit d'entreprendre. Il faut aussi des équipes

compétentes, motivées, connectées aux marchés, capables d'innover au service des clients. La création de valeur requiert des qualités qui font l'excellence opérationnelle, notamment en matière de sécurité, fiabilité et qualité, ainsi qu'une organisation agile qui favorise la prise de décision rapide à l'échelle du monde. Enfin, j'ajouterais qu'une gouvernance efficace, des valeurs fortes et partagées dans l'entreprise, et une capacité collective à anticiper et à se projeter dans l'avenir sont aussi nécessaires. Voilà les principes que nous appliquons et qui nous ont permis d'afficher des performances soutenues et régulières.

Quel bilan tirez-vous pour Air Liquide en 2014 ?

Le Groupe a réalisé une performance solide dans un environnement inégal, marqué au second semestre par une évolution rapide des taux de change et du prix du pétrole brut. À données comparables^(a), le chiffre d'affaires du Groupe a progressé de + 4,5 %, tandis que celui des Gaz et Services est en hausse de + 4,1 %. La croissance de l'activité a été principalement portée par des zones Amériques et Asie-Pacifique dynamiques, les économies en développement et une activité Électronique vigoureuse. La marge opérationnelle a bénéficié d'un niveau élevé de gains d'efficacité et s'est améliorée pour atteindre 17,1 %. Le résultat net, en croissance, permet de proposer une nouvelle hausse du dividende compte tenu de l'attribution en 2014 d'une action gratuite pour 10 détenues.





En 2014, Air Liquide a continué à améliorer sa compétitivité opérationnelle, à investir dans les marchés en croissance, à signer de nouveaux contrats dans les plus grands bassins industriels mondiaux et à prendre des initiatives pour accélérer l'innovation. Le bilan demeure très solide. La performance est donc au rendez-vous et le Groupe démontre une nouvelle fois sa capacité à générer une croissance rentable dans la durée.

Au cours de ces dernières années, Air Liquide a accéléré son processus d'innovation. Comment cela s'est-il traduit en 2014 ?

En effet en 2013 nous avons créé des structures dédiées (le i-Lab, aB&T)^(b) fonctionnant en réseau pour accélérer l'innovation. Prenons quelques exemples pour illustrer nos initiatives en 2014. Nous avons décidé d'investir près de 100 millions d'euros supplémentaires en France pour moderniser notre centre de Recherche & Développement de

Paris-Saclay, créer un centre de développement des packagings des gaz pour l'industrie et la santé ainsi qu'un centre technique d'excellence pour les technologies de production cryogénique à Vitry-sur-Seine. Nous avons aussi lancé la construction d'un centre de recherche et technologies à Shanghai dont les projets porteront sur l'efficacité énergétique, la réduction des émissions de CO₂, le traitement de l'eau ou encore les procédés de conservation dans l'alimentaire. Fin 2014, le Groupe a également inauguré, aux Émirats arabes unis, un nouveau centre de fabrication pour l'Ingénierie & Construction qui vient compléter les centres de Vitry en France et de Hangzhou en Chine. Via notre structure de capital-risque ALIAD, nous avons pris des participations dans des start-up technologiques. L'innovation est un des piliers de notre stratégie. Nous avons ainsi créé une bonne dynamique avec un dispositif intégrant la démarche « d'innovation ouverte » qui va contribuer à la croissance des prochaines années.

« La création de valeur est le gage de la pérennité de l'entreprise. »

Que pouvez-vous nous dire sur les nouvelles avancées dans le domaine de l'énergie hydrogène pour la mobilité ?

De nouvelles étapes ont été franchies en 2014. Plusieurs pays européens ainsi que le Japon, la Corée du Sud ou encore les États-Unis soutiennent les initiatives en faveur de l'énergie hydrogène considérant qu'il s'agit d'une des solutions de la transition énergétique. Les constructeurs automobiles ont également fait des annonces en 2014 qui témoignent de leur intérêt grandissant pour le sujet. En ce qui nous concerne, nous avons signé un partenariat avec un grand constructeur japonais, qui a d'ailleurs présenté au grand public son nouveau modèle de véhicule électrique à hydrogène, pour développer un réseau de stations de recharge pour ce type de véhicules aux États-Unis et au Japon dans un premier temps. Nous avons aussi poursuivi le déploiement de nouvelles stations de recharge en Europe, notamment au Danemark et aux Pays-Bas. Toujours dans le cadre de la mobilité propre, le Groupe a fait l'acquisition d'une société suédoise qui dispose d'un réseau de 40 stations de distribution de biogaz naturel pour véhicules. Air Liquide est ainsi aux avant-postes pour créer les énergies renouvelables de demain.

Quel regard portez-vous sur l'année 2015 ?

Dans un environnement économique comparable, le Groupe est confiant dans sa capacité à réaliser une nouvelle année de croissance du résultat net en 2015. Je suis également confiant à moyen terme en raison des nombreuses signatures de contrats, du niveau élevé d'investissements décidés en 2014 et de notre portefeuille d'opportunités d'investissements à un an. De même, toutes nos initiatives pour l'innovation et les technologies en cours de développement vont contribuer à la croissance. Nous allons aussi préparer courant 2015 notre nouveau programme pour les cinq prochaines années en nous appuyant sur des fondamentaux solides et sur les grandes tendances de fond que nous avons identifiées et qui sont autant de nouvelles sources de croissance pour le Groupe. Enfin, Air Liquide a une belle opportunité de mieux faire connaître ses solutions pour protéger l'environnement à l'occasion de la Conférence internationale des Nations Unies sur les changements climatiques qui se tiendra à Paris fin 2015.

^(a) Hors effet de change, de gaz naturel et de périmètre significatif.

^(b) i-Lab : laboratoire des nouvelles idées.

aB&T : Marchés et Technologies avancés.

CONSEIL D'ADMINISTRATION^(a)



a • Benoît Potier, Président-Directeur Général **b** • Thierry Desmarest, Administrateur référent -
Président du Comité des nominations et de la gouvernance - Membre du Comité des rémunérations
c • Gérard de la Martinière, Président du Comité d'audit et des comptes
d • Cornelis Van Lede, Président du Comité des rémunérations - Membre du Comité
des nominations et de la gouvernance **e** • Thierry Peugeot, Membre du Comité d'audit
et des comptes **f** • Paul Skinner, Membre du Comité d'audit et des comptes
g • Karen Katen, Membre du Comité des nominations et de la gouvernance
h • Jean-Paul Agon, Membre du Comité des rémunérations **i** • Siân Herbert-Jones,
Membre du Comité d'audit et des comptes **j** • Pierre Dufour, Directeur Général Délégué
k • Sin-Leng Low, Administrateur **l** • Annette Winkler, Administrateur
m • Philippe Dubrulle, Administrateur représentant les salariés

10

membres indépendants

4

femmes

7

nationalités

g



i



k



m



h



j



l



Panorama 2014 du Conseil d'administration

Un conseil partiellement renouvelé où un tiers des membres élus sont des femmes. Au total, sept nationalités sont représentées, provenant de trois continents où le Groupe opère : Europe, Amériques et Asie-Pacifique. Des administrateurs qui offrent une richesse de compétences (financière, managériale, industrielle, scientifique...) dans des secteurs très variés : cosmétiques/grande consommation, automobile, énergie, pétrole/chimie, assurance/finance, industrie pharmaceutique et services.

Les douze membres du Conseil d'administration d'Air Liquide ont accueilli en juillet 2014 un treizième administrateur nommé par le Comité de Groupe France le 18 juin 2014, suite à l'entrée en vigueur en France de la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013. Il s'agit d'une nouvelle étape dans la gouvernance des grandes entreprises qui sont désormais tenues, pour

celles dépassant certains seuils d'effectifs, d'avoir des représentants des salariés au sein de leur Conseil d'administration ou de surveillance.

Parmi les travaux de 2014 :

- Stratégie/évolution des grands projets.
- Revue des risques du Groupe.
- Évolution de la politique des Ressources Humaines dans un Groupe de 50 000 collaborateurs aux compétences variées.
- Initiatives en faveur de l'innovation.
- Gestion de la gouvernance avec notamment la nomination d'un administrateur référent.
- Mise en place du *Say on Pay*.
- Suivi des questions de Responsabilité Sociale et Environnementale et notamment de la politique actionnariale.

GOVERNANCE





VISITE SUR LE TERRAIN **À HOUSTON**

Le pôle Air Liquide de Houston, au cœur d'un des plus importants bassins industriels au monde, a accueilli en novembre dernier les administrateurs du Groupe. Ils ont passé trois jours dans cette région particulièrement dynamique et en croissance.

La feuille de route ? Mieux connaître l'activité Grande Industrie aux États-Unis, faire le point sur la nouvelle donne énergétique et découvrir les dernières innovations du Groupe. Un programme dense, alternant interventions d'experts, visites de sites et échanges nourris avec l'équipe dirigeante États-Unis/Canada et les opérationnels de terrain. Parmi les temps forts de ce séjour, une visite de l'OCC, l'Operations Control Center d'Air Liquide, à la fois salle de marché pour l'énergie et centre de pilotage de toutes les unités de production et du réseau de canalisations gérés par le Groupe dans la région. Air Liquide est leader dans la région en Grande Industrie et s'appuie sur un réseau de canalisations de 3 200 km sans équivalent dans le monde.

Les administrateurs se sont également rendus à Bayport, où sont concentrées des unités de production de gaz de l'air, de cogénération et d'hydrogène. Plusieurs échanges ont plus particulièrement marqué ce séjour, comme la rencontre avec le PDG de LyondellBasell, client historique du Groupe et l'un des plus grands acteurs mondiaux de l'industrie des plastiques, de la chimie et de la pétrochimie. Ou encore l'intervention de l'ambassadeur Ron Kirk, ancien représentant américain au Commerce et originaire du Texas, dont l'analyse de la conjoncture économique américaine a été très appréciée.

Le dernier jour, le Conseil d'administration s'est réuni à Post Oak, le siège d'Air Liquide USA et a examiné la stratégie du Groupe et la mise en œuvre de sa politique d'innovation dans la zone Amériques.

Un séjour réussi qui contribue à la cohésion et l'efficacité du Conseil d'administration.

DIRECTION GÉNÉRALE ET COMITÉ EXÉCUTIF

Pierre Dufour
Directeur Général Délégué
Né en 1955 - Canadien



Benoît Potier
Président-Directeur Général
Né en 1957 - Français



Jean-Pierre Duprieu
Directeur Général Adjoint
Né en 1952 - Français



François Darchis
Directeur de la Société
Recherche et Développement,
Nouveaux Métiers - Innovation
et Technologies, Propriété Intellectuelle,
Branche d'Activité Industriel Marchand
Né en 1956 - Français



Guy Salzgeber
Directeur Europe
de l'Ouest
Né en 1958 - Français



Michael J. Graff
Directeur de la Société
Zone Amériques, supervisant
également la Branche
d'Activité Électronique, la Sécurité
et les Systèmes Industriels
Né en 1955 - Américain



François Abrial
Directeur des Ressources
Humaines du Groupe
Né en 1962 - Français



Augustin de Roubin
Directeur Amérique du Sud
Né en 1953 - Français



François Jackow
Directeur de la Stratégie du Groupe
Né en 1969 - Français



Jean-Marc de Royere
Directeur de la Société
International
Responsabilité sociale
et environnementale
Né en 1965 - Français



François Venet
Directeur de la zone Asie-Pacifique
Né en 1962 - Français



Fabienne Lecorvaisier
Directeur Financier
supervisant également
l'Activité Plongée
Née en 1962 - Française



Pascal Vinet
Directeur des Opérations
Mondiales Santé
Né en 1962 - Français



Kwong Weng Mok
Directeur Adjoint Asie
Né en 1953 - Singapourien



UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE RENTABLE DANS LA DURÉE

Air Liquide poursuit une stratégie de croissance rentable sur le long terme qui s'appuie sur trois piliers : la compétitivité opérationnelle du Groupe, des investissements ciblés dans les marchés en croissance et l'innovation. Cette stratégie est portée par trois grandes tendances de fond : la globalisation de l'industrie et les contraintes de ressources, l'évolution de la consommation et de la démographie et, enfin, l'appétit grandissant des individus, des entreprises et de la société tout entière pour l'innovation.

14

COMPÉTITIVITÉ OPÉRATIONNELLE

La compétitivité permet à Air Liquide de garantir des coûts structurels au niveau adéquat, compte tenu des évolutions de la consommation des clients dans l'industrie et de l'évolution des tarifs dans la santé. Grâce à des initiatives à l'échelle du Groupe et à une multitude de projets locaux dans les domaines logistiques ou des achats par exemple, Air Liquide génère des efficacités substantielles de façon récurrente. Mais la compétitivité ne s'arrête pas aux coûts

ou aux prix, elle concerne également la qualité, la fiabilité et la sécurité. De même que le contenu technologique et l'ergonomie au service des offres du Groupe.

Ainsi, les gains d'efficacité générés, conjugués à l'amélioration des offres existantes et aux initiatives pour accélérer l'innovation et les technologies, contribuent à la compétitivité d'Air Liquide.

321 M€

de gains d'efficacité
en 2014

287

nouveaux brevets
déposés en 2014

INVESTISSEMENTS CIBLÉS

Depuis 2011, dans le cadre d'ALMA, un programme d'investissement de 12 milliards d'euros (dont 2 milliards d'euros destinés aux acquisitions) prépare la croissance du Groupe à moyen terme. Ce programme, largement engagé, accompagne notamment une tendance mondiale à l'externalisation de la production des gaz industriels. Les clients chimistes, raffineurs ou sidérurgistes de la Grande Industrie confient en effet la production des gaz industriels dont ils ont besoin à des spécia-

listes comme Air Liquide, au lieu de les produire eux-mêmes. Si cette externalisation contribue à la compétitivité des clients du Groupe, elle représente aussi un potentiel de croissance important qui oriente sa stratégie d'investissement et de financement. Dans le domaine de la santé, ce programme d'investissement a déjà financé un certain nombre d'acquisitions, principalement en Europe, mais aussi dans le reste du monde.

2,1 Md€

montant des décisions
d'investissement en 2014

2/3

des projets d'investissement
se situent dans les économies
en développement fin 2014

INNOVATION CONTINUE

Pour Air Liquide, l'innovation c'est à la fois l'expertise en science et l'esprit d'entreprendre. Les idées, les technologies et l'entrepreneuriat sont indissociables. Pour accompagner son développement, créer de nouvelles applications, améliorer ses offres existantes, ouvrir de nouveaux marchés, le Groupe peut compter sur ses équipes qui incarnent cette culture de l'innovation. Air Liquide s'appuie sur son expertise scientifique et technologique — représentée par son département Recherche & Développement, son activité Ingénierie & Construction et ses centres d'expertise —, ainsi que sur des structures qui favorisent l'esprit d'entreprendre. Comme par exemple le réseau aB&T^(a) qui a pour mission d'incuber les activités et les technologies innovantes jusqu'à leur niveau de maturité opérationnelle.

De même l'i-Lab, le laboratoire des nouvelles idées d'Air Liquide, et ALLIAD, la structure de capital-risque chargée d'investir dans des start-up technologiques, sont des entités plus récentes qui complètent le dispositif du Groupe en faveur de l'innovation. Adossée à cet écosystème, une démarche « d'innovation ouverte » a été initiée par Air Liquide. Aujourd'hui, le Groupe cultive des collaborations externes dans le monde entier : avec des clients, des universités, des instituts de recherche, des PME et des start-up. Ainsi connecté à l'écosystème mondial de l'innovation, Air Liquide peut mieux anticiper les évolutions des marchés et des usages, explorer de nouvelles opportunités de croissance et créer de la valeur pour toutes ses parties prenantes.

^(a) Marchés et Technologies avancés.

6 200

collaborateurs
contribuent à l'innovation

278 M€

dépenses dédiées
à l'innovation en 2014

LES CHIFFRES CLÉS

80

Pays

+ de 50 000

Collaborateurs

15 358

Chiffre d'affaires 2014
(en millions d'euros)

1 665

Résultat net 2014
(en millions d'euros)

390 000

Actionnaires individuels

+ de 2 millions

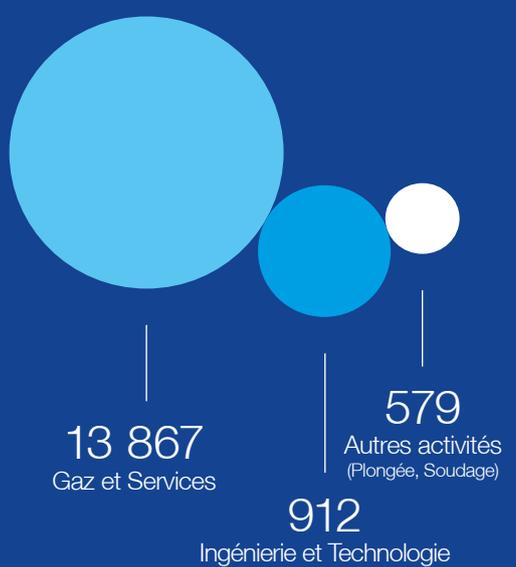
de clients et de patients

2,55

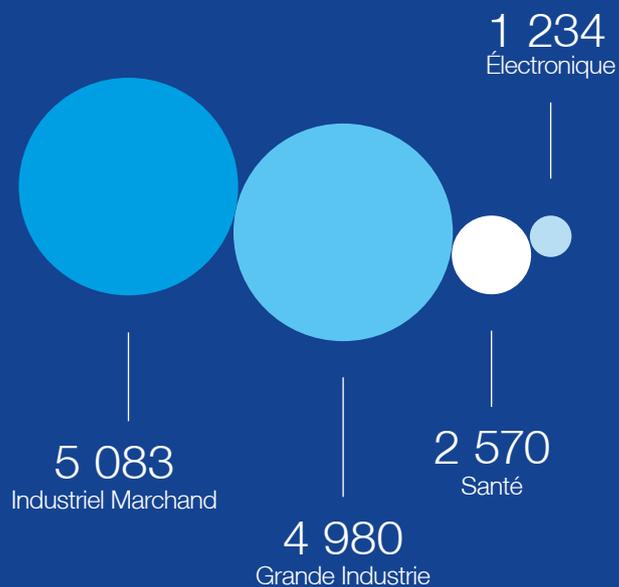
Dividende par action^(a)
(en euros)

12,7 %

TSR, taux de rentabilité
pour l'actionnaire
sur l'année 2014

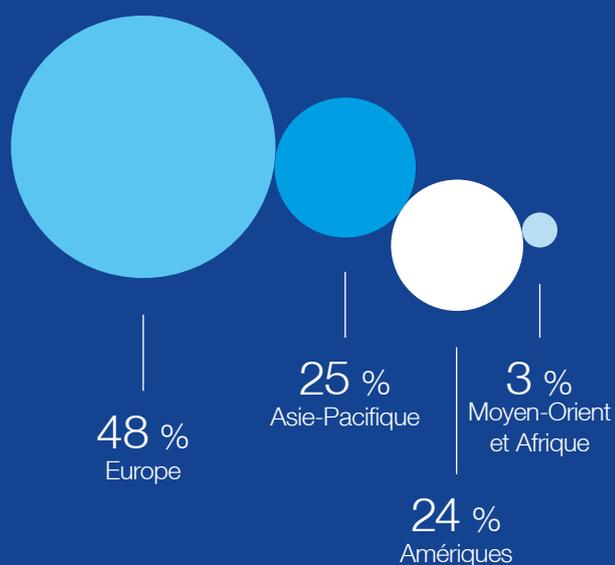


Chiffre d'affaires 2014
du Groupe
(en millions d'euros)

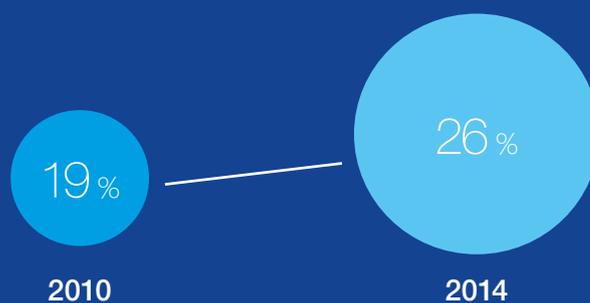


Chiffre d'affaires 2014
Gaz et Services par activité
(en millions d'euros)

17



Part du chiffre d'affaires 2014
Gaz et Services
par zone géographique



Part du chiffre d'affaires 2014
Gaz et Services
dans les économies en développement

LES ACTIVITÉS

GAZ ET SERVICES



Grande Industrie

Air Liquide apporte à ses clients des solutions de gaz industriels indispensables à leur production, ainsi que des technologies et des solutions sources de performance et d'efficacité énergétique. Pour garantir à ses clients un niveau élevé de fiabilité et de disponibilité du gaz en continu sur le long terme, le Groupe les approvisionne dans les grands bassins industriels mondiaux par des réseaux d'unités de production et de canalisations sans équivalent dans le monde.

36 %

du chiffre d'affaires 2014 Gaz et Services



Industriel Marchand

Des gaz industriels et de spécialité aux équipements d'application et services associés, les solutions Air Liquide optimisent la performance sur le long terme de plus d'un million de clients dans le monde. De la multinationale à l'artisan indépendant, le Groupe est présent à toutes les étapes de leur production, et ce dans de nombreux secteurs. Pour continuer à faire progresser l'industrie, les équipes s'attachent à trois valeurs clés : l'inventivité, la proximité et les relations de confiance.

37 %

du chiffre d'affaires 2014 Gaz et Services

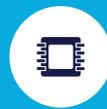


Santé

Partout dans le monde, Air Liquide protège les vies vulnérables. Leader reconnu dans les gaz médicaux, la santé à domicile, les produits d'hygiène et les ingrédients de spécialité santé, le Groupe propose au personnel soignant et aux patients des produits et services adaptés et efficaces. Avec un accompagnement optimal tout au long du parcours de soins, de l'hôpital au domicile où nous suivons 1,2 million de patients.

18 %

du chiffre d'affaires 2014 Gaz et Services



Électronique

Référence mondiale de la conception, la fabrication et la fourniture de molécules pour le secteur électronique, Air Liquide est un fournisseur historique de solutions innovantes pour les marchés des semi-conducteurs, du photovoltaïque et des écrans plats. Par sa maîtrise de l'innovation scientifique et de la mise en œuvre technique dans l'univers de l'infiniment petit, Air Liquide permet à ses clients de voir encore plus loin.

9 %

du chiffre d'affaires 2014 Gaz et Services

INGÉNIERIE ET TECHNOLOGIE



À travers son activité Ingénierie et Construction, Air Liquide conçoit, développe et réalise des unités de production de pointe. Ses solutions — production de gaz industriels, conversion énergétique, purification des gaz — permettent aux clients d'optimiser l'usage des ressources naturelles.

aB&T (advanced Business & Technologies^(a)) est le réseau du Groupe pour l'incubation de nouvelles activités. Il stimule l'esprit d'entreprendre, encourage les nouvelles idées et accompagne les technologies innovantes jusqu'à leur niveau de maturité opérationnelle. Son objectif : ouvrir de nouveaux marchés avec des technologies avancées et des modèles économiques inédits.

^(a) Marchés et Technologies avancés.

AUTRES ACTIVITÉS



Soudage

Air Liquide Welding développe des technologies de soudage et de coupage et distribue ses produits dans plus de 80 pays. Ses équipes de Recherche & Développement poursuivent un objectif d'innovation permanente. L'enjeu : offrir à ses clients industriels, semi-professionnels ou au grand public les meilleurs produits, solutions et services et améliorer les performances, la productivité, la sécurité et le confort des opérateurs.



Plongée

Aqua Lung International, filiale d'Air Liquide, est spécialisé dans les produits aquatiques, pour usage professionnel ou de loisirs. Ces produits sont conçus pour offrir à leurs utilisateurs une fiabilité et un confort maximum. Aqua Lung a diversifié son offre et étendu son expertise pour s'adresser aujourd'hui, au-delà de la plongée sous-marine, aux secteurs complémentaires de la natation, du fitness aquatique et de la plongée en apnée. Aqua Lung International est présent dans plus de 50 pays.

LES ZONES GÉOGRAPHIQUES

Europe

En 2014, l'Europe bénéficie toujours du dynamisme de l'Europe de l'Est (+ 5,4 %) et de la poursuite du développement de la Santé, notamment grâce à une demande croissante de services de santé à domicile. L'activité industrielle, en léger retrait en Europe de l'Ouest, connaît une légère amélioration au quatrième trimestre, notamment dans l'Industriel Marchand.

En Grande Industrie, la demande d'hydrogène en hausse reflète la bonne tenue des bassins industriels nord-européens. À noter, dans le domaine de la mobilité propre, l'acquisition de la société Fordongas en Suède et le déploiement de nouvelles stations de recharge des véhicules électriques à hydrogène au Danemark et aux Pays-Bas par exemple.

6 640 M€
Chiffre d'affaires 2014

Asie-Pacifique

La croissance des ventes s'est poursuivie dans les principaux pays de la zone avec une dynamique forte dans toutes les branches d'activité : le chiffre d'affaires de la zone augmente ainsi de + 11,6 % en 2014. La Chine réalise une très bonne année avec une croissance supérieure à + 20 %. Elle bénéficie des démarrages de nouvelles unités de production intervenus fin 2013 et début 2014. Le Japon affiche une croissance des ventes au cours des quatre trimestres 2014, bénéficiant du haut de cycle de l'Électronique. Le Groupe poursuit ses investissements pour l'innovation avec notamment la construction d'un centre de Recherche et Technologies à Shanghai.

3 444 M€
Chiffre d'affaires 2014

Amériques

La zone Amériques enregistre une croissance robuste de + 7,9 % en 2014. En Amérique du Nord, l'activité industrielle reste soutenue avec une hausse des volumes d'oxygène et d'hydrogène. Les signatures de grands contrats pour des clients industriels notamment dans le secteur de la pétrochimie se sont poursuivies aux États-Unis. Les ventes dans l'Industriel Marchand sont solides, notamment au Canada. En Amérique du Sud, la croissance a été régulière tout au long de l'année, particulièrement en Grande Industrie et dans la Santé, et s'établit à près de + 15 %. Par ailleurs, l'activité Électronique est en forte hausse aux États-Unis, à près de + 30 % et bénéficie en particulier de l'acquisition de la société Voltaix en 2013.

3 416 M€
Chiffre d'affaires 2014

Chiffre d'affaires Gaz et Services.

Toutes les variations sont à données comparables 2014/2013 (hors effet de change, de gaz naturel et de périmètre significatif).

Moyen-Orient et Afrique

La zone enregistre une progression de + 4,6 % au cours de l'année 2014. Une croissance tirée en particulier par l'Afrique du Sud qui réalise une bonne année dans toutes les branches d'activités. La Grande Industrie y progresse notamment grâce à la montée en puissance d'une nouvelle unité pour le marché des métaux. En Arabie Saoudite, les premières phases de démarrage de nos unités d'hydrogène et des unités de nos clients sur le site de Yanbu ont débuté afin de permettre une mise en service au premier semestre 2015. Aux Émirats arabes unis, le Groupe a inauguré un nouveau centre de fabrication pour l'Ingénierie & Construction.

367 M€
Chiffre d'affaires 2014



ACTEUR RESPONSABLE

La responsabilité est inscrite au cœur de l'ambition du Groupe : être le leader mondial dans son industrie en étant performant sur le long terme et en agissant de façon responsable. Elle est la manière dont Air Liquide agit et travaille avec ses parties prenantes. Engagé auprès de ses clients et de ses patients, Air Liquide apporte sa contribution dans les domaines de la santé et de l'environnement, notamment par l'innovation et le service. C'est ainsi que le Groupe fournit des solutions à ses clients pour les aider à réduire l'impact environnemental de leurs procédés industriels. Son engagement s'applique également auprès des communautés au sein desquelles il opère, en particulier au travers de la Fondation Air Liquide. Le Groupe développe l'expertise de ses collaborateurs et s'assure du bon respect des règles éthiques dans les pratiques professionnelles de ses équipes. Il s'engage à gérer au mieux les ressources naturelles et l'impact environnemental de ses activités. Enfin, Air Liquide œuvre au quotidien pour consolider sa relation avec ses actionnaires, cherche à étendre à ses fournisseurs sa démarche responsable et développe un dialogue confiant avec les pouvoirs publics des pays dans lesquels il opère.

22

Environnement et Santé

60 %

des dépenses d'innovation sont dédiées à des projets pour la protection de la vie et l'environnement.



Part du chiffre d'affaires du Groupe lié à la protection de la vie et de l'environnement.

^(a) La donnée 2014 sera disponible mi-2015.

Clients et Patients



En 2014, des enquêtes de satisfaction et des plans d'action ont été réalisés dans des entités qui représentent 80 % du chiffre d'affaires du Groupe. Soit deux fois plus en 3 ans.

Talents

La place des femmes dans l'encadrement du Groupe

28%

Pour la première fois, le pourcentage de femmes ingénieurs et cadres est supérieur au pourcentage global de femmes dans l'ensemble du Groupe (27 %), et illustre ainsi la bonne représentativité des femmes dans l'encadrement d'Air Liquide.

La formation des collaborateurs



3,5 jours

de formation en moyenne par collaborateur en 2014.



78 %

des salariés ont reçu au moins une formation en 2014.

23 /

Efficacité énergétique

Efficacité du transport des gaz industriels



Évolution de la distance parcourue par tonne de gaz industriel livrée. Depuis 2007, cette efficacité s'est améliorée de plus de 5 %.

Efficacité énergétique des unités de production d'hydrogène



En 2014, le niveau d'efficacité de ces unités est le meilleur jamais atteint par le Groupe.

Sécurité

1,56

En 20 ans, le taux de fréquence^(a) des accidents avec arrêt de salariés a été divisé par plus de 2. En 2014, le taux de fréquence des accidents avec arrêt des collaborateurs atteint 1,56, en amélioration par rapport à 2013.

^(a) Nombre d'accidents avec arrêt, par millions d'heures travaillées



INSPIR



L'OXYGÈNE, SOURCE D'INSPIRATION

L'oxygène, ressource vitale pour l'industrie et la santé, est une source d'inspiration permanente pour nos collaborateurs. Il est essentiel pour insuffler de nouvelles idées qui créent de la valeur sur le long terme. L'oxygène libère notre imagination pour faire évoluer nos offres, développer de nouvelles applications et ouvrir de nouveaux marchés. L'objectif étant de toujours mieux répondre aux besoins de nos clients et patients.

A T I O Ñ

—

LA SCIENCE
AU CŒUR DE NOTRE
INNOVATION

—

Peut-on encore innover à partir de l'oxygène ?

Regards croisés des Docteurs Régis Réau et Juan Fernando Ramirez, respectivement Directeur Scientifique Recherche & Développement et Directeur Recherche & Développement médicale chez Air Liquide.

Quelle place tient la science chez Air Liquide ?

Régis Réau : La science est dans l'ADN d'Air Liquide depuis sa création en 1902. Cette culture scientifique nous permet de collaborer avec les meilleurs clusters d'innovation dans le monde et d'attirer des scientifiques de haut niveau sur notre territoire des petites molécules essentielles. Pour se développer, le Groupe doit continuer à explorer de nouveaux horizons, à enrichir son portefeuille de technologies. La science est ainsi un levier formidable pour nourrir notre innovation.

Juan Fernando Ramirez : Dans le domaine de la santé, nous plaçons bien sûr la science, et donc la connaissance de nos molécules, au cœur de notre innovation. La particularité d'Air Liquide réside dans le fait que nous disposons d'une expertise de longue date dans l'extraction des gaz à partir de l'air et de leur application en tant que gaz thérapeutiques. Ces gaz sont issus de l'air que nous respirons et forment un incroyable vivier de nouvelles applications potentielles pour la santé. Cela nous donne une certaine avance sur l'industrie pharmaceutique qui, elle, a besoin d'une dizaine d'années pour élaborer une molécule de synthèse. En résumé, nous explorons le potentiel des quelques molécules de notre portefeuille pour trouver de nouvelles indications thérapeutiques. Nous identifions les cibles de l'organisme qui réagissent à nos gaz et définissons ainsi comment les molécules peuvent avoir un rôle thérapeutique sur l'organisme. Ce processus de recherche unique basé sur la nature même de nos molécules nous apporte une plus grande efficacité sur les phases amont de développement d'un médicament.

J. F. R. : Cette molécule ne cesse de nous inspirer de nouvelles applications dans la santé. Prenons TAKEO™, la première bouteille d'oxygène médical munie d'une interface numérique. Elle alerte le personnel soignant sur le niveau d'oxygène dans la bouteille et permet de gérer au mieux les besoins du patient. Nous participons ainsi à la maîtrise des coûts pour les établissements de soins et les organismes d'assurance maladie. En tant que médecin, je suis sensible à la prise en charge globale du patient intégrant à la fois l'accompagnement humain et le soutien par de l'innovation technologique, ceci jusqu'à son domicile. De nombreuses applications restent encore à explorer pour l'oxygène autour de ses effets cellulaires et vasculaires. Actuellement, nous explorons les effets de l'administration de l'oxygène dans la cicatrisation et dans d'autres pathologies vasculaires en partenariat avec des centres de recherche. Nous explorons également d'éventuelles nouvelles propriétés thérapeutiques de ce gaz et le dispositif d'administration correspondant.

Que vous inspire la nouvelle signature du Groupe, « Creative Oxygen » ?

R. R. : L'oxygène, une molécule au cœur de la vie et de l'aventure industrielle d'Air Liquide. Cette petite molécule est essentielle à la création de la vie, de la matière et de l'énergie, tout comme la quinzaine de molécules que le Groupe maîtrise. Aujourd'hui, Air Liquide continue d'explorer ces molécules et fait sans cesse preuve d'inventivité pour imaginer de nouveaux procédés et de nouveaux usages ! Oxygène, hydrogène, azote... sont au cœur des prochains grands défis de la société, notamment en matière d'environnement : l'oxygène et les enjeux respiratoires en ville ; l'hydrogène et l'énergie ; l'azote et la préservation des denrées alimentaires. Autant dire un formidable terrain de jeu pour notre recherche, une source inépuisable d'inspiration et toujours... la magie de la science !

L'OXYGÈNE SIGNE UN SIÈCLE D'INNOVATIONS CHEZ AIR LIQUIDE

En un siècle, l'oxygène a connu de nombreuses découvertes technologiques, contribué à faire émerger de nombreuses innovations industrielles chez les clients et apporté de multiples solutions pour améliorer notre qualité de vie. Une épopée retracée en quelques dates...

1907

Le Japon, première étape de l'aventure internationale d'Air Liquide avec l'installation d'un appareil de 20 m³/h de production d'oxygène importé de France à Sakura Jima, dans l'île des Cerisiers près d'Osaka.



1902

Pour la première fois, Georges Claude parvient à liquéfier de l'air par le nouveau procédé qu'il a inventé, ouvrant la voie à la production industrielle d'oxygène de façon efficace.



28



1913

Les techniques nouvelles d'oxycoupage révolutionnent les chantiers navals et l'industrie ferroviaire.



1943

Invention, en collaboration avec le Commandant Cousteau, du premier détendeur de scaphandre autonome (en anglais, « Aqua Lung » /poumon aquatique), qui aboutit à la création en 1946 de la Spirotechnique, devenue Aqua Lung International.



2014

Capacité de production d'oxygène multipliée par deux en Chine avec le démarrage de quatre unités de séparation des gaz de l'air (ASU) de grande taille (10 000 t/j).



2013

Lancement de TAKEO™, la première bouteille d'oxygène médical disposant d'une interface d'information digitale.



2004

L'inauguration d'une unité de production de 4 000 t/j pour Sasol fait du site de Secunda en Afrique du Sud le plus grand site de production d'oxygène au monde avec une capacité portée à près de 40 000 t/j.

29



1988

Pour la première fois en France, à Dunkerque, l'introduction des garnissages de distillation permet à l'unité de production d'être moins énergivore dans un contexte de tension sur les marchés de l'énergie après les deux chocs pétroliers.



1990

Air Liquide développe une nouvelle technologie de combustion à l'oxygène produisant des flammes longues et efficaces adaptées aux plus grands fours. L'oxycombustion devient alors incontournable pour réduire les émissions de NOx et CO₂ dans l'atmosphère pour les industries du verre et des non ferreux et de réchauffage de l'acier.

1950

Air Liquide devient un acteur de santé avec une activité dédiée à cette expertise.



RESPIRER DANS LA VILLE **BY i-Lab**

Mieux respirer en ville va devenir un enjeu majeur pour les citoyens dans les années futures. Il l'est déjà aujourd'hui dans certaines mégapoles. Aussi, comment favoriser le développement de services innovants dans les villes, alors qu'en 2050 la population urbaine devrait atteindre 6 milliards d'êtres humains ?

Paris Région Lab et le i-Lab^(a) d'Air Liquide ont décidé d'apporter leur contribution pour répondre à ce défi. Ensemble, ils ont créé un incubateur de jeunes entreprises innovantes sur le thème « Respirer dans la Ville ». Les quatre start-up sélectionnées — Air Serenity, Airboxlab, Natural Grass et Partnering Robotics — bénéficieront d'un environnement privilégié associant l'accompagnement des experts d'Air Liquide et le réseau de start-up, de mentors et d'investisseurs de Paris Région Lab. Ce partenariat étroit permettra d'imaginer de nouvelles offres et technologies autour de la réduction des émissions polluantes, la mesure et le traitement de la qualité de l'air, les soins et l'accompagnement des personnes atteintes de difficultés respiratoires, la mise à disposition d'air pur en mobilité. Ces nouvelles solutions issues de l'initiative « Respirer dans la Ville » viendront enrichir l'offre d'Air Liquide.

^(a) Le i-Lab est le laboratoire des nouvelles idées du groupe Air Liquide. Doté à la fois d'une structure de réflexion (« Think-tank ») et d'une structure d'expérimentation (« Corporate Garage »), le i-Lab co-construit de nouvelles offres, produits et technologies avec les entités Innovation et branches d'activité du Groupe. Situé à Paris, le i-Lab s'appuie sur les équipes des sites de Recherche & Développement du Groupe basés en Europe, aux États-Unis et en Asie.



CRÉER DE LA VALEUR DURABLEMENT POUR TOUS

Notre stratégie s'appuie sur notre compétitivité opérationnelle, nos investissements ciblés dans les marchés en croissance, et l'innovation. Ainsi, nous anticipons les enjeux de nos marchés, nous faisons confiance à nos équipes, nous investissons à l'échelle locale et mondiale et nous développons des solutions de haute qualité pour nos clients, nos patients et pour la communauté scientifique. Connecté à son environnement, le groupe Air Liquide est en mouvement, s'adapte et prend des positions de leader partout dans le monde.

A
-
C
T



I O Ñ

L'EFFICACITÉ AU SEIN DES OPÉRATIONS DE **LA SANTÉ À DOMICILE :** UN DÉFI PERMANENT



aux exigences de qualité du Groupe en matière de satisfaction des patients et des professionnels de santé. Une opportunité donc pour l'activité Santé à Domicile d'adapter ses modèles d'organisation, afin d'accompagner la transformation de ses métiers.

Air Liquide attend de ses équipes, au-delà des résultats, l'optimisation permanente des moyens mis en œuvre pour les atteindre. Ainsi, dans son activité Santé à Domicile, le Groupe mise sur un accompagnement de qualité du patient. Le résultat est assuré dès le premier contact en s'appuyant sur une organisation plus agile et plus efficace, pour une amélioration continue du service rendu.

Au cœur d'une activité complexe comme le métier de services (traitement de données patients en grand nombre), les systèmes d'information jouent un rôle stratégique dans la performance opérationnelle. Cela se traduit par la mise en œuvre de solutions innovantes de mobilité pour les techniciens, infirmiers et commerciaux, par le déploiement d'espaces web interactifs avec les prescripteurs et les patients, avec, dans les deux cas, l'actualisation dynamique des données patients.

Vieillessement de la population, développement des maladies chroniques, aspiration des patients à être mieux pris en charge à leur domicile... Pour répondre à la croissance du secteur de la santé à domicile, Air Liquide développe une offre de services de grande qualité, déployée chaque jour sur le terrain par des équipes pluridisciplinaires et contribue ainsi à améliorer l'état de santé, l'autonomie et la qualité de vie de ses patients.

Le Groupe doit aujourd'hui faire face à deux défis majeurs en Europe : l'incitation des pouvoirs publics à faire évoluer les technologies pour améliorer l'accompagnement des patients et la baisse des tarifs de prise en charge de certaines pathologies chroniques. L'enjeu est donc de réussir à proposer une offre innovante, efficace et optimisée, tout en répondant



Mathilde Godard

COLLABORATRICE

Directeur des Opérations Europe - Activité Santé à Domicile Air Liquide

Au sein d'Air Liquide, l'excellence opérationnelle est l'affaire de tous, y compris des forces de vente ! En 2015, une de nos filiales va déployer en France un projet pilote Digital Boost, visant à équiper les forces de vente d'un nouvel outil de mobilité connecté. Le point fort de cette solution repose sur une application ergonomique de la gestion de la relation client (CRM). Elle rassemble les informations nécessaires aux forces de vente pour leur permettre de servir au mieux leurs clients, gérer l'ensemble de leurs rendez-vous interfacés à leur agenda et adopter une approche commerciale plus efficace en étant mieux informées. Elle permet aussi de présenter de manière interactive l'espace web prescripteurs. En résumé, Digital Boost crée de la satisfaction à tous les niveaux : le prescripteur dispose lors de la visite d'un accès complet et en temps réel à la situation de ses patients ; les patients peuvent alors bénéficier d'un accompagnement adapté à leurs besoins ; les forces de vente, quant à elles, gagnent en performance commerciale, en qualité de suivi client, et en présence terrain. Un bel exemple de travail collaboratif qui réunit satisfaction de toutes les parties prenantes, performance opérationnelle et nouvelles perspectives de croissance !

UNE GAMME DE GAZ DE SOUDAGE NOUVELLE GÉNÉRATION

Air Liquide a capitalisé sur son expertise de plus de trente ans dans le domaine du soudage à l'arc et sur sa parfaite connaissance des besoins de ses clients, pour repenser sa marque historique ARCAL™. Avec l'objectif d'apporter à l'utilisateur compétitivité, fiabilité et performance, cette nouvelle offre de référence crée aussi de l'efficacité pour le Groupe.

36

À l'issue d'une étude d'efficacité menée auprès de ses différents marchés soudage (automobile, aéronautique, métallurgie...), Air Liquide a évalué que pour répondre à 90 % des besoins client, seulement quatre produits suffisaient : l'occasion de revisiter sa gamme devenue très étendue au fil des ans et, donc, d'optimiser la logistique et la gestion des stocks.

Simplifiée, la nouvelle gamme propose quatre compositions performantes — à base d'argon et de dioxyde de carbone — répondant à l'ensemble des besoins courants en soudage à l'arc, des aciers carbone ou inox jusqu'aux alliages légers. Ces produits se distinguent par un code couleur et un nom explicite : ARCAL™ Prime, ARCAL™ Chrome, ARCAL™ Speed et ARCAL™ Force. Au final, les avantages sont nombreux pour le client : une gestion simplifiée des achats, un produit toujours disponible en stock, un délai de livraison optimal et une qualité de soudage garantie avec des mélanges certifiés. Ou encore une simplicité et facilité d'usage des bouteilles grâce à la tête SMARTOP™ de série qui remplace le robinet classique. Pour des consommations plus importantes, les produits ARCAL™ sont disponibles sous forme liquide avec un mélangeur installé sur le site du client. Cette solution lui assure une reproductibilité du mélange ainsi qu'une réelle économie sur les coûts de logistique.

Aboutir à une gamme aussi fiable, simple et performante dans un marché où l'offre est pléthorique est un vrai « plus » qu'Air Liquide propose à ses clients. Comparés aux solutions standards disponibles, les produits ARCAL™ représentent pour eux de réels accélérateurs de performance. Misant sur l'innovation et engagé dans une démarche d'efficacité combinée à la simplicité, Air Liquide prend un temps d'avance sur le marché des gaz de soudage à l'arc.





Melih Sahin

CLIENT

Responsable de production - Paysa Prefabrik - Turquie

Nous utilisons le gaz de protection ARCAL™ Speed pour optimiser le procédé de soudage de nos produits, notamment les structures en acier préfabriquées et modulables et les unités d'hébergement d'urgence. Le premier atout de l'offre d'Air Liquide est sa sécurité renforcée. La vanne de régulation réduit les fuites. Elle est préservée des chocs par une protection solide qui nous évite des coûts de remplacement onéreux. Grâce au système unique de gestion des stocks d'Air Liquide, nous sommes alertés lorsqu'une nouvelle commande de quantités d'ARCAL™ Speed est nécessaire. Le remplacement des bouteilles est alors rapide et efficace. Le mélange de gaz est contrôlé avec précision, ce qui améliore la qualité de nos soudures et réduit la création de perles de soudure. Nous pouvons ainsi proposer des produits de meilleure qualité. Par ailleurs, le professionnalisme des services d'assistance technique d'Air Liquide nous apporte une vraie valeur ajoutée. Nos appels reçoivent une réponse immédiate et nos propres équipes sont formées à la bonne utilisation du produit en toute sécurité.



38

Kevin Struve

CLIENT

Président de Natgasoline - filiale d'OCI - États-Unis

Lorsque nous sélectionnons un partenaire pour l'un de nos projets, nous évaluons en priorité la sécurité d'approvisionnement et des opérations ainsi que l'efficacité globale de l'offre. Nous recherchons des partenaires qui partagent notre philosophie et qui sont prêts à adopter notre démarche innovante en matière de gestion et d'exploitation de site. Ce projet offrait une opportunité rare de capitaliser sur les synergies proposées par Air Liquide, pour créer un complexe de plusieurs sites avec différents propriétaires, aussi intégré et efficace qu'une seule et même unité. La solution apportée par Air Liquide nous permet d'externaliser la production de gaz industriels, et assure dans le même temps une coopération maximale entre l'équipe de conception de l'ASU et celle de l'unité de production de méthanol, pour optimiser les synergies. La décision d'investissement d'Air Liquide illustre la grande confiance qui existe entre nos deux entreprises et démontre une forte implication dans le projet et le secteur du méthanol. Nos investissements respectifs sont extrêmement liés et reposent sur une vision à long terme. Nous espérons que ce partenariat lancé il y a plusieurs décennies deviendra une référence pour le développement de l'industrie pétrochimique.

AUX ÉTATS-UNIS,

AIR LIQUIDE RENFORCE SES RELATIONS AVEC OCI

Dans le Golfe du Mexique, où le secteur de la chimie enregistre une forte croissance, Air Liquide accompagne le développement de son client OCI, acteur mondial de la chimie. Fort d'un climat de confiance instauré grâce à des projets antérieurs communs, le Groupe va investir environ 90 millions d'euros pour approvisionner en oxygène la nouvelle unité de production de méthanol de très grande taille exploitée par Natgasoline LLC, filiale d'OCI, sur le site de Beaumont, au Texas. Au-delà des avantages immédiats pour les deux partenaires, cette infrastructure industrielle majeure est créatrice de valeur pour l'ensemble de la région.

La nouvelle unité de séparation des gaz de l'air (ASU) d'Air Liquide qui combine efficacité énergétique et technologies de pointe produira de l'oxygène, de l'azote et de l'argon.

Le Groupe pourra fournir 2 400 tonnes d'oxygène par jour au complexe de production de méthanol d'OCI d'une capacité de 5 000 tonnes par jour, l'un des plus grands aux États-Unis. La mise en service de l'ASU est prévue pour le second semestre 2016.

Dans le cadre d'un contrat complémentaire, Air Liquide fournira sa technologie Lurgi MegaMethanol®, un procédé qui permet de transformer du gaz naturel en méthanol. La fourniture d'oxygène sur le long terme couplée à cette offre technologique propriétaire apporte une forte valeur ajoutée au client qui bénéficie par ailleurs du savoir-faire unique du Groupe en matière de sécurité, fiabilité et efficacité.

Pour Air Liquide, cet investissement ciblé garantit la continuité de son développement aux côtés de son client. Il crée une valeur partagée et renforce une relation qui alimente la croissance à long terme. Il permet également au Groupe de capitaliser sur son vaste réseau de canalisations au Texas et en Louisiane et de proposer, en toute fiabilité, des gaz de l'air à des tarifs compétitifs pour ses autres clients, créant ainsi de la valeur dans tout le Golfe du Mexique.

BIEN PLACÉ POUR CAPTER **LA CROISSANCE EN CHINE**

En 2014, Air Liquide élargit son partenariat avec CEC-Panda^(a), un leader dans la fabrication d'équipements électroniques. Avec un investissement stratégique en Chine et un contrat majeur à long terme, le Groupe confirme sa capacité à fournir à ses clients des produits et services de la plus haute qualité. Air Liquide se positionne ainsi pour capter la croissance du marché des écrans haute résolution de nouvelle génération.

Air Liquide joue un rôle clé dans le secteur des écrans plats en y apportant des procédés de production de pointe. Le Groupe va investir environ 25 millions d'euros dans un générateur de grande capacité sur site qui produira de l'azote ultra-pur, ainsi que dans les infrastructures nécessaires à la fourniture de gaz en vrac de la nouvelle fab de CEC-Panda, dans le cadre d'un contrat à long terme. Cet investissement contribue aussi au développement du Parc Nanjing Crystal, dans la province de Jiangsu. Ce parc industriel, qui accueille la fab, est dédié à la fabrication d'appareils dotés d'écrans haute résolution. Rares sont les fabricants du secteur dans le monde à maîtriser la production à l'échelle industrielle de la technologie de pointe Oxide-TFT. Cette technologie de rupture complexe, utilisée pour les écrans haute résolution, se retrouve dans les appareils mobiles et les téléviseurs. Outre leur résolution bien plus élevée, ces écrans Oxide-TFT consomment moins d'énergie, améliorent l'autonomie et réduisent le poids des smartphones, tablettes, ordinateurs portables et autres appareils mobiles.

L'azote ultra pur, gaz vecteur fourni par Air Liquide, assure un environnement propre de fabrication pour les panneaux en verre indispensables à la production des écrans Oxide-TFT. Relié à une unité construite par Air Liquide en 2010 pour fournir de l'azote à CEC-Panda, le nouveau générateur permettra de plus que doubler la capacité qui atteindra 37 000 Nm³/h, d'apporter une fiabilité accrue et des capacités de secours optimisés.

^(a) Co-entreprise entre CEC (China Electronics Corp.), la plus importante entreprise publique du secteur informatique en Chine, et Sharp Corporation, multinationale japonaise dédiée à la conception et la fabrication d'équipements électroniques.



Isabelle Poizot

ACTIONNAIRE AIR LIQUIDE

France

Air Liquide est un groupe de long terme. C'est donc tout naturellement que les contrats, les relations clients et les investissements s'inscrivent dans la durée. Cette vision est rassurante pour un actionnaire. Qu'Air Liquide investisse et serve des clients sur les marchés des nouvelles technologies — smartphones, tablettes... —, où son expertise dans l'électronique joue un rôle clé, me séduit. Au-delà de ses marchés traditionnels, le Groupe se positionne sur des marchés très exigeants en termes d'innovation et de Recherche & Développement. Plus globalement, je suis sensible aux efforts et investissements d'Air Liquide en faveur de l'innovation et des nouvelles technologies.

Actionnaire mais aussi citoyenne, je suis fière qu'un groupe d'origine française gagne des contrats partout dans le monde, comme en Chine avec CEC-Panda. Participer à la fabrication de tous ces objets technologiques de notre quotidien rapproche Air Liquide de l'utilisateur final en général et de ses actionnaires en particulier.

Toshiyuki Yasuda # Steve Maire

COLLABORATEURS

Responsable des propositions clients - Air Liquide Ingénierie & Construction - Japon
Superviseur de montage JT-60SA - Air Liquide Technologies avancées - France

S. M. : Le projet JT-60SA au Japon est lié au projet ITER. Son objectif : accompagner les activités de recherche sur la fusion du projet ITER en travaillant sur la capacité à contrôler et à maintenir le plasma pendant plusieurs heures. C'est ce qui donne tout son sens à la collaboration entre les équipes des Technologies avancées d'Air Liquide (AL-aT) et celles d'Ingénierie & Construction Japon. Les équipes d'AL-aT sont responsables de la conception et de la fabrication des équipements cryogéniques qui optimisent les besoins en énergie et refroidissent les aimants supraconducteurs utilisés pour contrôler le plasma.

T. Y. : Côté Ingénierie & Construction, nous nous appuyons sur notre connaissance approfondie des réglementations japonaises pour faciliter l'installation des équipements et veiller à leur conformité en matière de sécurité sismique. Progressivement, nous avons non seulement développé notre expertise dans des domaines comme la réglementation des systèmes de refroidissement, mais nous jouons également le rôle de coordonnateur entre AL-aT, les agences nucléaires française et japonaise et les sociétés et sous-traitants locaux. Pour garantir une approche commune, à chaque étape du projet, il faut faire preuve d'inventivité et d'ouverture d'esprit. Après 36 années passées dans le Groupe, participer à ce projet scientifique inédit m'enrichit encore de nouvelles expériences !

ITER REPOUSSE LES FRONTIÈRES DE LA TECHNOLOGIE

Exploiter une source d'énergie comparable à celle du soleil pour répondre aux besoins énergétiques des générations futures : telle est l'ambition d'ITER (International Thermonuclear Experimental Reactor) et de son réacteur de fusion expérimental, basé sur la technologie tokamak^(a). En maîtrisant la fusion des atomes, ITER produira dix fois plus d'énergie qu'il n'en consomme. Un défi technologique auquel participe Air Liquide en apportant son expertise en cryogénie, indispensable au fonctionnement du tokamak.

L'énergie dégagée par la fusion est de même nature que celle du soleil (chaleur). Elle sera, à terme, récupérée puis transformée en énergie électrique. La fusion des atomes est un procédé de production d'énergie qui génère peu de déchets et écarte tout risque d'emballe-

ment de la réaction nucléaire. Pour obtenir les champs électromagnétiques très puissants nécessaires au confinement de la fusion contrôlée, il faut utiliser des aimants supraconducteurs qui ne fonctionnent qu'à une température extrêmement basse. C'est grâce à son savoir-faire unique en cryogénie qu'Air Liquide a été choisi par ITER pour ce projet. L'usine cryogénique qui équipera le site d'ITER, à Cadarache, en France, comprendra trois unités de réfrigération d'hélium et deux unités de réfrigération d'azote. Elles refroidiront les 10 000 tonnes d'aimants supraconducteurs du tokamak. À travers la conception et la fabrication de ces équipements, le Groupe s'apprête à fournir le plus grand système de réfrigération centralisé jamais construit à ce jour. Tous ces équipements de haute technologie seront développés conjointement par les équipes Ingénierie & Construction d'Air Liquide et celles d'Air Liquide advanced Business & Technologies (aB&T)^(b). La phase de fabrication est programmée en 2015/2016 pour une réception à Cadarache courant 2017/2018.

^(a) tokamak : chambre torique de confinement magnétique du plasma.

^(b) Marchés et Technologies avancés.

Jean-Lou Chameau

PARTENAIRE UNIVERSITAIRE

Président de KAUST - Arabie Saoudite

Dès sa création, KAUST a intégré les partenariats université/entreprises dans sa stratégie. Un modèle largement inspiré de mon expérience au sein des instituts de sciences et techniques américains, où les relations avec l'écosystème industriel sont étroites. Je trouve ce modèle vertueux à plus d'un titre. Faire travailler ensemble chercheurs et industriels crée une synergie qui tend vers l'excellence et valorise les allers-retours entre les deux univers. C'est bénéfique pour tous ! Une complémentarité d'autant plus précieuse que le temps entre recherche fondamentale et application s'est compressé... Quant à nos étudiants, immergés dans cette « double culture », ils sont plus aptes à travailler indifféremment dans les deux mondes, voire pour certains à créer leur start-up. Air Liquide, en particulier, nous apporte son expérience dans la mise en œuvre d'applications dans des secteurs stratégiques — énergie, eau, alimentation... — Sa connaissance des marchés et des enjeux mondiaux stimule la recherche et les idées nouvelles. Ce type de partenariat nous pousse à penser long terme.



KAUST, UN MONDE D'INNOVATION OUVERTE

Renforcer sa présence scientifique dans les pôles d'innovation d'excellence est un enjeu majeur pour Air Liquide qui a signé, en mars 2014, un accord de coopération scientifique avec King Abdullah University of Science and Technology (KAUST), en Arabie Saoudite. Le Groupe rejoint ainsi le Programme de collaboration industrielle de KAUST, qui réunit les chercheurs les plus réputés au monde. Objectif : accélérer l'innovation pour préparer « l'après-pétrole ».

Plus de 100 partenaires scientifiques académiques et instituts de technologie, une centaine de partenariats industriels, plusieurs chaires de recherche et laboratoires, de nombreux accords avec des start-up dans diverses technologies de pointe... Aujourd'hui, la Recherche & Développement (R&D) d'Air Liquide s'appuie sur des partenariats développés avec les meilleurs clusters d'innovation au niveau mondial. La collaboration avec KAUST lui permet ainsi de mener des recherches avec des scientifiques de renommée internationale et de bénéficier d'infrastructures exceptionnelles.

KAUST développe des recherches d'excellence dans des domaines clés pour Air Liquide tels que le photovoltaïque, la catalyse, la combustion et les matériaux nanoporeux... Chaque partie apporte des compétences et visions complémentaires. Le Groupe met ainsi son expertise à contribution dans le domaine des matériaux, des procédés catalytiques et de l'ingénierie. Travailler avec les meilleurs scientifiques du domaine accroît son expertise et l'ouvre aux dernières évolutions de la connaissance. Ce partenariat va permettre aux équipes Recherche & Développement d'Air Liquide d'explorer des technologies de rupture et d'en évaluer rapidement les opportunités possibles en termes de business, notamment dans cette région du monde. Ce type de coopération scientifique rend le Groupe plus efficace, accélère son innovation et renforce son leadership au Moyen-Orient.

V I S

NOTRE CROISSANCE FUTURE SE CONSTRUIT MAINTENANT

Réaliser une croissance rentable sur le long terme nécessite d'être connecté au monde, à l'écoute de nos clients et des tendances majeures de notre société : l'évolution de la démographie, les contraintes grandissantes de ressources et l'appétit pour l'innovation. Nous devons anticiper les nouveaux marchés que ces tendances vont faire naître et nous adapter en permanence pour en saisir toutes les opportunités et créer de la valeur pour toutes nos parties prenantes.



I O Ñ

ANTICIPER LE MONDE DE DEMAIN

ET IDENTIFIER LES NOUVELLES SOURCES DE CROISSANCE

Se projeter dans le long terme fait partie intégrante du modèle Air Liquide. Dans un monde où tout se transforme et s'accélère — marchés, clients, géographies... il est impératif d'anticiper ces mutations et de savoir où nous voulons aller.

Notre vision se nourrit du monde. Nous évaluons les changements et opportunités à venir pour le Groupe grâce à l'écoute de nos clients, de nos fournisseurs et de nos partenaires. Par l'étude de tendances de fond de nos sociétés, des scénarii du futur parfois en rupture, nous pouvons focaliser nos ressources et nos investissements sur les marchés au plus grand potentiel de croissance.

La vision structure l'entreprise, son organisation, ses métiers et nous oriente aujourd'hui et demain vers la création de valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes. Elle guide nos actions au sein d'Air Liquide et fédère l'ensemble des collaborateurs. C'est bien notre lecture du monde de demain qui influence nos choix stratégiques sur les bons secteurs, les bonnes offres et les bons partenaires.



Anticiper
les mutations

Évaluer
les opportunités

Orienter
nos actions

UN MODÈLE
ORIGINAL AUTOUR
**DU PARCOURS
DE SOINS**
DU PATIENT

50



À partir des savoir-faire dans les gaz et d'une observation fine de l'évolution de la démographie et des tendances sociétales, Air Liquide a su explorer plusieurs dimensions du secteur de la santé pour développer une activité représentant maintenant près de 20 % du chiffre d'affaires Gaz et Services.

Air Liquide a été pionnier en Europe avec la fourniture de l'oxygène dans les hôpitaux. Dès les années 1990, le Groupe a su prendre en compte les nombreuses opportunités offertes par le secteur de la santé et adapter son offre en fonction de l'évolution de cet environnement. Le Groupe a ensuite défini sa stratégie de croissance selon sa vision du parcours de soins. C'est-à-dire assurer la continuité des soins du patient, de l'hôpital à son domicile. Progressivement, l'activité santé s'est déployée. Aujourd'hui, Air Liquide dispose d'une offre complète : de la prévention au traitement des maladies aiguës ou chroniques, en passant par des solutions de diagnostic. Avec pour objectif d'améliorer la qualité de vie du patient et son autonomie.

La stratégie de l'activité Santé repose sur deux axes majeurs : l'innovation, pour créer de la valeur en traitant de plus nombreuses pathologies ou en utilisant des technologies nouvelles et l'expansion géographique pour développer sa présence dans de nouveaux pays. De plus, dans un environnement où les contraintes de coûts sont importantes et l'augmentation des besoins rapide, nous disposons de deux leviers supplémentaires importants : la recherche permanente d'efficacité dans nos organisations et nos procédés et les acquisitions. Cela nous permet de maintenir notre croissance durable et de nous différencier tout en restant fidèles à notre vision du métier de la santé.

Afin de préserver et consolider ce modèle original, Air Liquide doit rester à l'écoute de ses parties prenantes — le patient, le médecin et l'assurance maladie — pour apporter à chacun des réponses adaptées : traitement de la pathologie, suivi du patient et bon rapport qualité/prix. C'est en étant pleinement engagés auprès des patients et des professionnels de santé, en utilisant tout le potentiel que la santé connectée nous offre, et en proposant les meilleures solutions dans nos domaines d'expertise que nous saurons continuer à anticiper les défis futurs pour la santé.

« Assurer la continuité
des soins du patient,
de l'hôpital à son domicile. »

Avec l'hydrogène, Air Liquide s'inscrit dans la dynamique de la transition énergétique portée par un double objectif : apporter une solution pour un transport propre et contribuer à la réflexion sur l'indépendance énergétique. Sur trois continents — Europe, Amérique du Nord et Asie —, le Groupe déploie les infrastructures (stations de recharge d'hydrogène) nécessaires au développement des véhicules de particuliers ou des flottes d'entreprises ou de collectivités territoriales. Autrement dit, Air Liquide est en train d'organiser un écosystème innovant pour répondre à des enjeux de société.

Le Groupe, fidèle à son esprit pionnier, joue un rôle de premier plan dans le cadre de ce changement de paradigme énergétique. Les enjeux : faire émerger un marché, mettre en place une réglementation, rassembler des partenaires, identifier des clients en nombre suffisant dans l'objectif de rendre économiquement accessible l'énergie hydrogène... En bref, créer de nouveaux usages à l'échelle internationale. Impossible donc de se contenter des processus d'innovation existants pour favoriser la génération d'idées. Il faut mettre en place une gouvernance et des processus de décision d'investissement différents.

Air Liquide possède un socle solide d'expertises aussi bien dans les domaines scientifique et technologique que dans les services. Et pour créer cette « société hydrogène », le Groupe a besoin d'évoluer dans une logique de co-construction.

Ainsi, le soutien des pouvoirs publics aux projets d'Air Liquide et la création de partenariats avec les fournisseurs d'énergie traditionnels et les constructeurs automobiles sont essentiels. Sa maîtrise de l'ensemble de la chaîne de l'hydrogène, de la production aux applications, permet aujourd'hui au Groupe d'animer tout un écosystème d'acteurs impliqués dans le dispositif de déploiement de l'énergie hydrogène à travers le monde. Aux États-Unis, Air Liquide a annoncé en 2014 le déploiement d'une infrastructure de recharge des véhicules électriques à hydrogène dans le nord-est des États-Unis, en collaboration avec un grand constructeur japonais. Une coopération qui se prolonge au Japon où les deux industriels se retrouvent dans le cadre d'un programme gouvernemental. En Chine, Air Liquide a été le partenaire hydrogène exclusif de la « Marche de l'innovation 2014 », une tournée de 10 000 km organisée par l'un des plus importants constructeurs automobiles chinois. Ou encore en Allemagne, où le Groupe fait partie du consortium « H₂ Mobility », visant la construction, d'ici à 2023, d'un réseau de 400 stations d'hydrogène ouvert au grand public sur l'ensemble du territoire.

Portés par notre vision, nous avons amorcé la démarche en faisant le choix d'opérer, investir et vendre les premières stations de recharge d'hydrogène. Nous pilotons aussi depuis cinq ans la plateforme européenne pour le développement de l'hydrogène et des piles à combustible. Mais l'implication de tous les acteurs, et notamment les décisions des pouvoirs publics, seront des éléments déterminants dans la création de cette nouvelle « société hydrogène ».

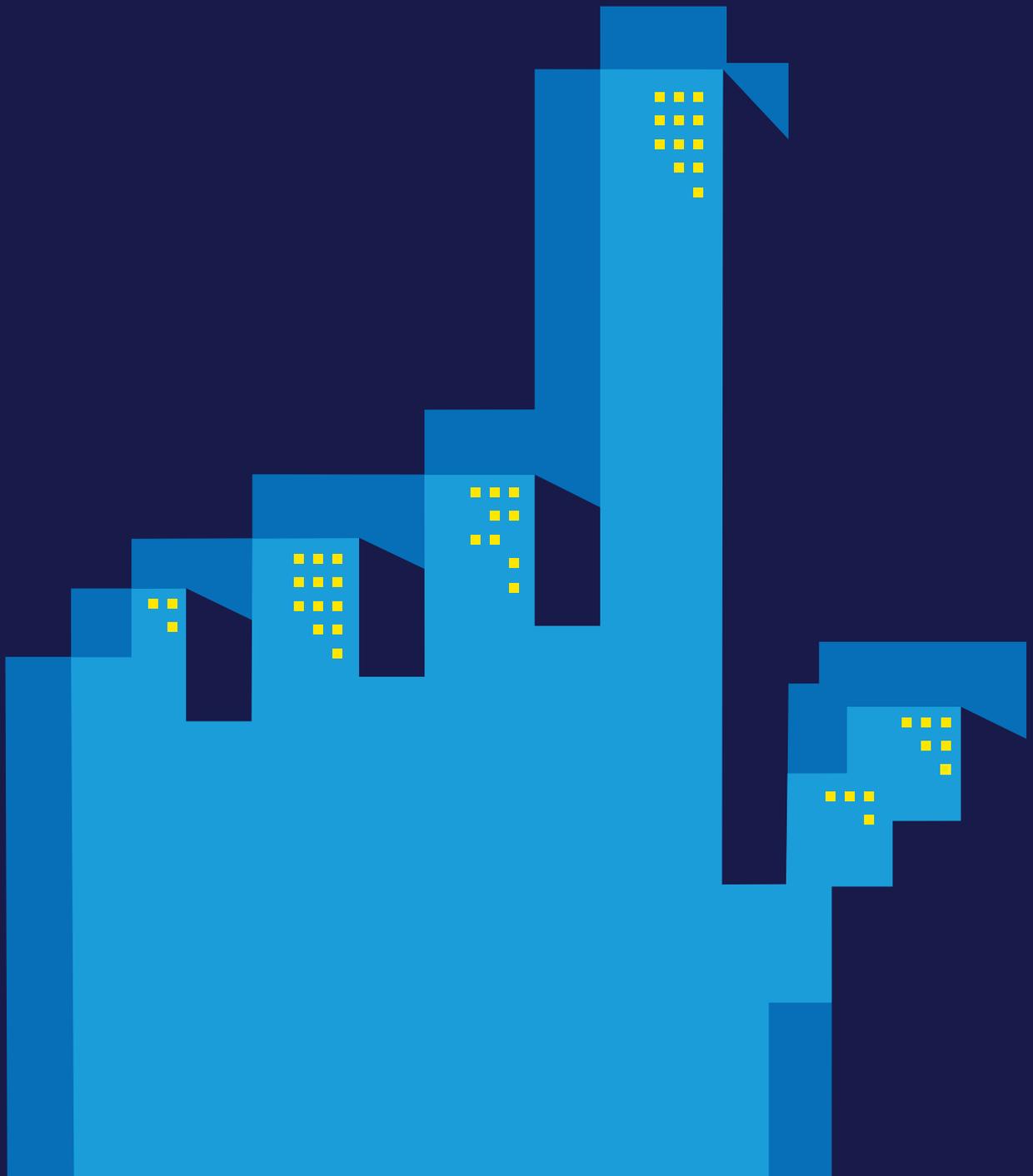
« L'enjeu : créer de nouveaux usages à l'échelle internationale. »

LA MOBILITÉ
DURABLE ROULE À
L'HYDROGÈNE



OBJETS CONNECTÉS

VERS DES SOLUTIONS
PLUS INTELLIGENTES



La révolution digitale bouleverse l'environnement des entreprises à une vitesse inégalée. Le développement des équipements connectés (smartphones, tablettes...), l'évolution des usages, l'urbanisation croissante, le vieillissement de la population ou encore la lutte contre le changement climatique conduisent à une explosion des besoins en termes de connexion, de mobilité propre, de santé et de bien-être. Dans un contexte où les citoyens réaffirment leur appétit pour l'innovation, Air Liquide anticipe ces nouveaux besoins en tirant avantage de sa dimension mondiale et de sa proximité avec ses clients et patients. Capter les tendances et inventer les nouveaux usages représentent pour le Groupe une formidable opportunité de développement.

Avec ses compétences scientifiques et technologiques et la connaissance fine de ses quelque deux millions de patients et clients à travers le monde, Air Liquide a déjà commencé sa transformation digitale. Le Groupe a fait évoluer son organisation en créant, au-delà de ses entités expertes en sciences et technologies, des structures d'innovation plus agiles. Objectifs : tester les idées neuves, ouvrir des partenariats avec des start-up pour accélérer l'innovation et explorer de nouveaux marchés. Pour cela, l'i-Lab, laboratoire des nouvelles idées basé à Paris, représente un formidable levier, tout comme le réseau d'entités entrepreneuriales Marchés et Technologies avancés (aB&T).

Le Groupe est en ordre de marche pour intégrer davantage d'intelligence et de connexion dans ses offres, ses produits et ses services. Air Liquide dispose aujourd'hui de plus de 150 000 objets connectés. Parmi eux, les stockages d'oxygène ou d'azote qui transmettent des données ou encore le déploiement des systèmes de télésuivi Nowapi pour veiller à l'observance du traitement par le patient atteint d'apnée du sommeil. Pour faciliter la vie de ses clients, par exemple, le Groupe propose en Europe l'application Distributor Locator, une aide à l'identification et à la géolocalisation des distributeurs Air Liquide. Il déploie, au sein de ses entités, ALTO mobile, un « optimiseur » des tournées de livraison pour permettre aux chauffeurs d'être toujours connectés et de mieux répondre aux demandes imprévues des clients. Demain, la gestion de toutes ces données permettra d'offrir de nouveaux services aux clients et aux patients du Groupe.

L'expertise des équipes aB&T dans les technologies d'information, celle des équipes des Systèmes d'Information du Groupe dans les infrastructures, associées au regard décalé de l'i-Lab sur les usages ou encore les synergies issues de l'innovation ouverte, contribuent à la transformation digitale du Groupe. Les objets connectés sont en train d'écrire un nouveau chapitre de l'aventure digitale... et de l'histoire d'Air Liquide !

« Air Liquide dispose
aujourd'hui de plus de
150 000 objets connectés. »

—
I N F O R M A T I O N S
F I N A N C I È R E S
—

3

RAISONS D'INVESTIR

DANS AIR LIQUIDE

Avec Air Liquide, l'actionnaire choisit à la fois la croissance sur le long terme et un dividende élevé en augmentation régulière. Il participe à l'aventure d'une entreprise innovante et bien gérée, capable de relever les défis mondiaux, d'un Groupe dont l'expertise, l'inventivité et l'esprit d'entreprendre permettent de créer des solutions durables pour aujourd'hui et pour demain.

Un Groupe qui a fêté ses 100 ans de cotation à la Bourse de Paris en 2013 et dont les actionnaires individuels détiennent aujourd'hui 37 % du capital.

57 /



Un modèle économique solide

Ce modèle est garant d'une croissance régulière et d'une grande résistance dans la durée. Pourquoi ? Il repose sur un potentiel de croissance lié à l'augmentation de la demande en gaz industriels dans le monde et à l'externalisation grandissante de la part d'entreprises qui produisaient en interne des gaz industriels. De plus, le modèle du Groupe s'appuie sur un portefeuille clients diversifié — le plus gros client représente environ 2 % du chiffre d'affaires d'Air Liquide —, tout comme sur des marchés finaux couvrant des industries extrêmement variées (chimie, énergie, alimentation, pharmacie, construction, transport et électronique) et la santé. Enfin, il se caractérise aussi par la solidité des contrats. Des contrats à long terme qui offrent au Groupe une grande visibilité en matière de flux de trésorerie.

2

Une performance sur le long terme

Elle repose sur une équipe de direction expérimentée, le professionnalisme des équipes et un positionnement concurrentiel unique.

Mue par l'esprit d'entreprendre, l'équipe de direction d'Air Liquide réalise régulièrement les objectifs de croissance tout en préservant la solidité du bilan. Guidée par de solides principes en matière d'éthique, de gouvernance et de responsabilité, elle permet au Groupe d'afficher un chiffre d'affaires dont 45 % est issu des applications liées à la protection de la vie et de l'environnement.

La large couverture géographique du Groupe, associée à une organisation proche des marchés, lui permet de saisir toutes les opportunités de croissance et lui donne un avantage concurrentiel significatif.

3

Un engagement vis-à-vis des actionnaires

Le taux élevé de rendement pour l'actionnaire des actions Air Liquide reflète la performance opérationnelle régulière du Groupe et fait partie intégrante de son engagement vis-à-vis de ses actionnaires. Air Liquide vise une croissance rentable dans la durée (sur les 30 dernières années la croissance annuelle moyenne du bénéfice net par action^(a) a été de + 7,7 %) pour permettre une croissance régulière des dividendes (sur les 30 dernières années la croissance annuelle moyenne du dividende par action^(a) a été de + 9,3 %) et un taux de distribution du résultat net élevé (en moyenne 50 %).

Par ailleurs, le Groupe communique régulièrement et de façon transparente avec l'ensemble de ses actionnaires et dispose d'équipes dédiées pour leur offrir tous les services dont ils ont besoin.

^(a) Ajusté pour tenir compte de la division du nominal en 2007 et des attributions d'actions gratuites.

Compte de résultat consolidé (résumé)

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(en millions d'euros)	Exercice 2013	Exercice 2014
Chiffre d'affaires	15 225	15 358
Achats	-5 985	-6 007
Charges de personnel	-2 751	-2 653
Autres produits et charges d'exploitation	-2 672	-2 825
Résultat opérationnel courant avant amortissements	3 817	3 873
Dotations aux amortissements	-1 236	-1 239
Résultat opérationnel courant	2 581	2 634
Autres produits et charges opérationnels	26	16
Résultat opérationnel	2 607	2 650
Coût de l'endettement financier net	-220	-229
Autres produits et charges financiers	-85	-22
Charge d'impôt	-612	-678
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	14	4
Résultat net	1 704	1 725
- Intérêts minoritaires	64	60
- Part du Groupe	1 640	1 665
Résultat net par action (en euros)	4,79	4,85
Résultat net dilué par action (en euros)	4,77	4,83

Bilan consolidé (résumé)

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2014
ACTIF		
Écarts d'acquisition	5 090	5 259
Immobilisations	13 939	15 318
Autres actifs non courants ^(a)	1 061	862
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS	20 090	21 439
Stocks et encours	792	876
Clients et autres actifs courants	3 232	3 441
Trésorerie et équivalents de trésorerie ^(a)	981	969
TOTAL DES ACTIFS COURANTS	5 005	5 286
TOTAL DES ACTIFS	25 095	26 725

(en millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2014
PASSIF		
Capitaux propres du Groupe	10 625	11 537
Intérêts minoritaires	263	290
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	10 888	11 827
Provisions et impôts différés	3 237	3 357
Emprunts et dettes financières non courantes	5 818	5 884
Autres passifs non courants ^(a)	220	305
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS	9 275	9 546
Provisions	247	294
Fournisseurs et autres passifs courants	3 487	3 628
Dettes financières courantes ^(a)	1 198	1 430
TOTAL DES PASSIFS COURANTS	4 932	5 352
TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES	25 095	26 725

^(a) Y compris instruments dérivés.

INFORMATIONS FINANCIÈRES

Tableau d'analyse de la variation de l'endettement net EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE

(en millions d'euros)	Exercice 2013	Exercice 2014
Activités opérationnelles		
Capacité d'autofinancement avant variation du besoin en fonds de roulement	2 949	2 943
Variation du besoin en fonds de roulement	- 19	74
Autres éléments	- 127	- 187
Flux net de trésorerie généré par les activités opérationnelles	2 803	2 830
Opérations d'investissements		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	- 2 156	- 1 902
Acquisitions d'immobilisations financières	- 392	- 179
Produits de cessions d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières	317	245
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	- 2 231	- 1 836
Opérations de financement		
Distribution		
• L'Air Liquide S.A.	- 820	- 839
• Minoritaires	- 56	- 46
Augmentation de capital en numéraire	125	60
Achats d'actions propres	- 115	- 116
Transactions avec les actionnaires minoritaires	- 9	- 95
Flux net de trésorerie généré par les opérations de financement avant variation des emprunts	- 875	- 1 036
Incidences des variations monétaires et de l'endettement net d'ouverture des sociétés nouvellement intégrées et autres	344	- 202
Variation de l'endettement net	41	- 244
ENDETTEMENT NET AU DÉBUT DE L'EXERCICE	- 6 103	- 6 062
ENDETTEMENT NET À LA FIN DE L'EXERCICE	- 6 062	- 6 306

**ÉDITÉ PAR LA DIRECTION DE LA COMMUNICATION DU GROUPE AIR LIQUIDE, AVRIL 2015
75 QUAI D'ORSAY, 75007 PARIS, FRANCE**

Crédits photos : Aqua Lung International, CAPA-Pictures/R. Caplin, CAPA-Pictures/N. Datiche, CAPA-Pictures/E. Ozesen, CAPA-Pictures/P. Wack, LaCompany/P.Dolémieux, LaCompany/J. Bardeletti, LaCompany/S. Rémael, LaCompany/J. Grison, LaCompany/J-E Pasquier, G.Rolle/REA, Air Liquide Saba, L.Santucci-Under the Pole, Photothèque Air Liquide, Getty, Shutterstock, iStock

**L'Air Liquide - société anonyme pour l'étude et l'exploitation des procédés Georges Claude
au capital de 1 897 386 986 euros**

Conseil, conception, éditorial, rédaction, création & réalisation
TERRE DE SIENNE
www.terredesienne.com



INTERNET
www.airliquide.com



YOU TUBE
Chaîne Air Liquide Corp



TWITTER
[@AirLiquideGroup](https://twitter.com/AirLiquideGroup)



rapportannuel.airliquide.com
adapté à tous
les terminaux



LINKEDIN
linkedin.com/company/airliquide