



***Ne faire que peu de choses mais ce que l'on fait,
le faire bien et partout où l'on peut le faire.***

Pierre Bruneton, directeur adjoint du département Etranger-1942.

Sommaire

Introduction

Présentation de l'entreprise :

- A] Son histoire
- B] Quelques chiffres

Section 1 : Diagnostic stratégique

A] Analyse externe

- 1) *Demande et offre*
- 2) *Intensité concurrentielle (le modèle de Porter)*

B] Analyse interne

- 1) *Ressources et compétences*
- 2) *Domaines d'activités stratégiques ou segmentation stratégique*

C] Synthèse du diagnostic : analyse SWOT

- 1) *Forces et faiblesses*
- 2) *Opportunités et menaces*

Section 2 : Analyse de la stratégie adoptée par l'entreprise :

A] Les grandes lignes de la stratégie

- 1) *Une stratégie tournée vers la croissance*
- 2) *Se rapprocher des clients*

B] Les implications fonctionnelles

- 1) *Une structure décentralisée*
- 2) *La globalisation des systèmes d'information*

Conclusion

Bibliographie

Introduction

Acteur international majeur sur le marché de la fourniture de gaz industriels et médicaux et de services associés, la société Air Liquide a été créée en 1902. Dès l'origine, le développement international a été privilégié, Georges Claude (l'un des fondateurs) déposant rapidement divers brevets dans plusieurs pays européens.

Cette internationalisation précoce (dès 1907) s'explique par des contraintes à la fois techniques et financières : en effet, en raison des coûts de transport et de conditionnement élevés, il est beaucoup plus avantageux de fabriquer l'oxygène à proximité des centres de consommation. Plutôt que d'augmenter la production d'une usine, mieux vaut en créer de nouvelles. Ce que l'on pourrait appeler la loi de la proximité a été immédiatement appliquée à l'étranger (implanter des usines, à partir de fondamentaux et savoir faire techniques homogènes, partout où l'on consomme de l'oxygène).

Mais, si cette globalisation s'est rapidement avérée nécessaire, elle ne pouvait se suffire à elle même, car dès ses début, la société est confrontée à une concurrence impitoyable, notamment avec son principal rival, le voisin allemand Linde. Air Liquide devait s'imposer, se différencier. Les fondateurs ont compris très tôt que leur société avait tout à gagner à s'adapter aux besoins exprimés localement.

Cette stratégie s'est avérée payante puisque Air Liquide a longtemps été numéro 1 sur le marché mondial des gaz industriels.

Cependant, dans les années 1990, le groupe a pris conscience que cette place de leader n'était pas acquise, qu'elle pouvait être remise en cause par ses concurrents, le marché devenant de plus en plus disputé. De plus, son organisation n'avait pas beaucoup changé en près d'un siècle alors que sa taille avait considérablement augmenté. En outre, bien que la situation économique et financière de l'entreprise ait toujours été satisfaisante et l'était encore à cette époque, un ralentissement de la courbe de croissance laissait présager un risque de déclin.

A partir de cette réflexion, le groupe a décidé de se rapprocher de ses clients pour mieux comprendre leurs besoins, d'élargir son offre en développant de nouvelles compétences à partir de son savoir-faire (notamment avec le pôle Santé, créé en 1995, le pôle Ingénierie et Construction), en recherchant de nouvelles applications aux gaz industriels (par exemple dans la métallurgie, l'aérospatial ou l'électronique), et en développant les services (maintenance, formation, audit et analyse, soins à domicile).

Présentation de l'entreprise

A] Son histoire

Tout commence à la fin du XIXe siècle, quand Georges Claude, tout juste diplômé de l'Ecole Supérieure de Physique et de Chimie Industrielle de Paris, ingénieur chez Thomson-Houston, tente de mettre au point un procédé de liquéfaction de l'air destiné à produire de l'oxygène de manière industrielle. Il s'associe avec Paul Delorme (diplômé de la même école et également ingénieur chez Thomson-Houston) qui lui apporte son soutien personnel et financier, indispensable pour mener les recherches, longues et coûteuses, qui feront bientôt d'eux les fondateurs d'une entreprise à l'avenir prometteur.

La Société Air Liquide pour l'Etude et l'Exploitation des Procédés Georges Claude est constituée le 8 novembre 1902. Elle résulte en fait de la transformation d'une société en participation, au capital de 50.000F, en une société anonyme, souscrite par 24 (actionnaires) visionnaires courageux, dont le capital est fixé à 100.000F. Cette transformation traduit la volonté des fondateurs de passer de la production de quelques gouttes d'oxygène au niveau supérieur : l'échelle industrielle.

La première unité de production de gaz industriel est installée à Boulogne, en 1903, mais c'est en 1905 qu'Air Liquide connaît son premier vrai succès, quand Georges Claude recueille 280 m³ d'oxygène, pur à 97%.

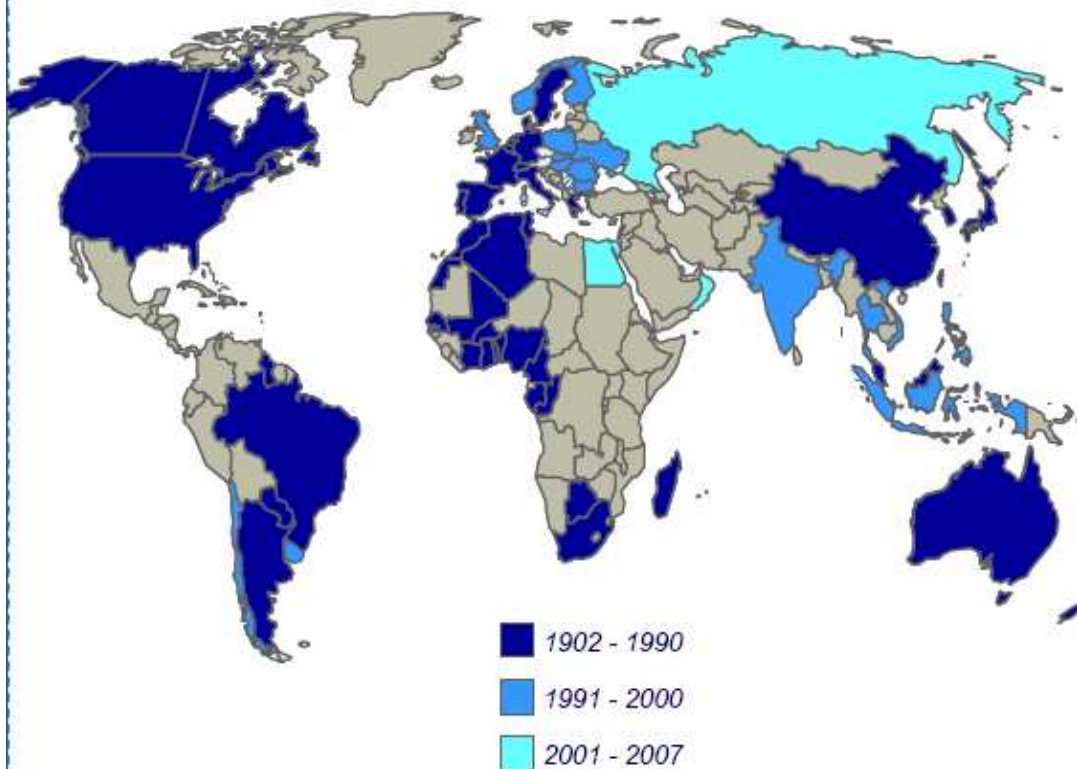
La société ne tarde pas à s'internationaliser : en 1906, la société Air Liquide Belge est constituée. C'est ensuite au tour de L'Italie, de l'Espagne et de la Suède. En 1907, le Japon est investi et la Société d'Oxygène et d'Acétylène du Japon est créée en 1910. Air Liquide Society, représentant le groupe en Amérique du Nord, voit le jour en 1911. En ce début de XIX siècle, le groupe est présent dans 72 pays.

B] Quelques chiffres

Aujourd'hui, Air Liquide est l'un des leader mondiaux des gaz industriels et médicaux et des Services associés. Le Groupe :

- emploie plus de 40 000 collaborateurs ;
- possède 7 centres de Recherche et Développement , 5 centres d'Ingénierie et Construction ;
- est coté à la bourse de Paris (avec plus de 365.000 actionnaires) et est membre de l'indice CAC 40 ;
- son chiffre d'affaires total pour l'année 2007 a atteint 11,801 milliards d'euros.
- est présent dans 72 pays ;

Présent dans 72 pays à travers le monde



Section 1 : Diagnostic stratégique

A] Analyse externe

1) *Demande et offre*

- Qui sont les clients du groupe?

Air Liquide vise 4 types de clientèles : la grande industrie, l'industrie, l'électronique et la santé.

Les grands Industriels sont principalement des entreprises internationales, localisées sur plusieurs sites; qui utilisent de grands volumes de gaz transportés par canalisations dans le cadre de contrats à long terme. Ces industries incluent la chimie et la pétrochimie, le pétrole et le gaz naturel ainsi que l'industrie métallurgique.

Les clients industriels sont des artisans ou des entreprises de taille moyenne, qui proviennent de secteurs très variés (tels que la métallurgie ou l'alimentaire) et qui emploient les gaz industriels dans de nombreux domaines (tels que la soudure ou la conservation des aliments). Ils peuvent avoir recours aux mêmes services que les grands industriels, en particulier en ce qui concerne l'analyse, l'entretien et l'environnement.

Pour ce qui est de l'industrie électronique, les clients sont les fabricants de semi-conducteurs, de circuits intégrés et d'équipements associés.

Enfin les clients du pôle santé sont les hôpitaux, les cliniques ou encore les maisons de retraite, mais aussi les patients dont les problèmes respiratoires et autres maladies nécessitent des soins à domicile.

- Qui sont les autres acteurs sur le marché des gaz industriels et médicaux ?

L'un des plus importants concurrents d'Air Liquide est la société allemande Linde, devenue leader sur le marché après le rachat de BOC en 2006. Le groupe emploie 50 000 personnes et bénéficie d'une présence mondiale aussi importante que celle d'Air Liquide (présente dans environ 70 pays). Son chiffre d'Affaires total sur l'année 2006 s'est élevé à 8,113 milliards d'euros.

A côté de ces deux acteurs européens, qui sont les leaders mondiaux, on trouve les sociétés américaines Praxair et Air. La première opère dans une trentaine de pays (premier fournisseur de gaz industriels en Amérique du Nord et du Sud) et emploie plus de 28 000 personnes. La seconde est présente dans une quarantaine de pays et compte environ 22 000 salariés.

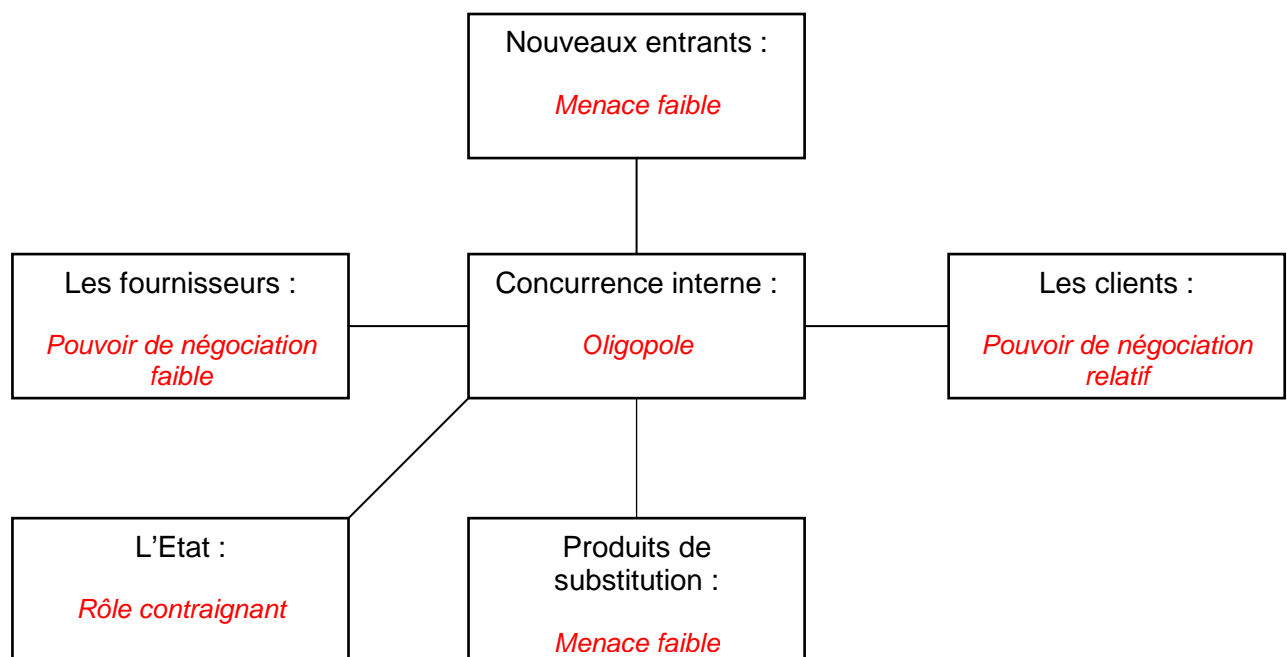
Il y a également deux autres acteurs, importants mais de taille réduite : Taiyo Nissan au Japon et Air Gas aux Etats-Unis.

Dans le domaine de la santé, on retrouve ces entreprises, à l'exception de la société américaine Praxair. Comme Air Liquide elles fournissent les professionnels de la santé en matériel médical, gaz et fluides médicaux, solutions d'hygiène et ont développé une activité de soins à domicile.

2) Intensité concurrentielle (le modèle de Porter)

Le modèle de Porter permet d'évaluer l'intensité de la concurrence sur le marché considéré, par le biais de l'étude de 5 (+1) forces, qui ont une influence plus ou moins déterminante sur son fonctionnement. Ce sont les concurrents, la menace de nouveaux entrants sur le marché et les éventuels produits de substitution, les clients (pouvoir de négociation) et les fournisseurs (pouvoir de négociation). On peut rajouter le rôle de l'Etat en tant qu'autorité de réglementation.

Nous analyserons le marché des gaz industriels et médicaux dans son ensemble, car il n'est pas pertinent ici de distinguer les métiers de l'industrie et de la santé.



- **La concurrence interne** : il s'agit d'un marché oligopolistique, caractérisé par un faible nombre d'offres. En effet à côté d'Air liquide, on ne trouve que quelques entreprises sur le marché mondial des gaz industriels et médicaux et des services associés : Linde, Praxair (pour les gaz industriels seulement) et Air Produc sont les plus importants. Il y a eu un phénomène de concentration du marché, Air Liquide rachetant la société allemande Messer au début des années 2000 et Linde rachetant la société britannique BOC fin 2006. Linde est d'ailleurs devenu le leader (en part de marché) dans ce domaine d'activité, depuis ce rachat, devant Air Liquide.

- **Les nouveaux entrants** : ce faible nombre d'acteurs s'explique par l'existence d'importantes barrières à l'entrée, qui réduisent voire anéantissent la possibilité d'entrer sur ce marché. Ces barrières sont naturelles, c'est à dire qu'elles résultent de la nature même de l'activité. Elles sont liées aux coûts et investissements, nécessaires à la mise en marche de l'activité puis à la fabrication et la distribution des produits. Ces coûts sont tellement importants qu'un nouvel entrant ne pourrait jamais rattraper le retard qu'il a par rapport aux entreprises qui sont présentes depuis longtemps sur ce marché, qui ont pu amortir ces coûts et qui ont bénéficié d'économies d'échelles, notamment d'économies d'expérience.
- **Les produits de substitution** : là encore la menace est faible. Aujourd'hui les gaz produits à partir de l'air trouvent de très nombreuses applications, aussi bien dans l'agro-alimentaire (pour la conservation des aliments par exemple) que dans l'aérospatial, la métallurgie, la chimie, l'industrie pharmaceutique, la plongée ou encore la santé. De plus, avec la problématique environnementale, l'hydrogène est un produit qui tend à s'imposer au détriment d'autres, moins respectueux de l'environnement. Cette diversité permet de réduire considérablement le risque lié aux produits de substitution.
- **Les clients** : comme nous l'avons vu précédemment, les clients d'Air Liquide sont nombreux : ce sont des industriels, de taille variée (cela va de l'artisan à l'entreprise multinationale) et opérants sur des marchés très divers, mais aussi des établissements sanitaires (ou des professionnels de la santé à domicile). *A priori* leur grand nombre réduit leur pouvoir de négociation individuel. Cependant, comme toute entreprise, l'enjeu est avant tout de conserver son portefeuille de « gros clients » (Grande Industrie), qui représentent 30% du chiffre d'affaire total et qui apportent à l'entreprise un certain prestige (exemple : Ariane Espace, à qui Air Liquide vend des gaz destinés à remplir les réservoirs de lanceurs de satellites).
- **Les fournisseurs** : ils sont de deux types : transporteurs et fournisseurs d'énergie. Dans le choix des ses fournisseurs, Air Liquide a certaines exigences de fiabilité, de sécurité et de service, liées aux exigences de ses propres clients. Ses fournisseurs doivent pouvoir s'adapter à son organisation, à la fois globale et locale.
- **L'Etat** : il s'agit d'une activité très réglementée, car elle comporte des risques par nature. Ainsi l'implantation d'une usine doit répondre à certaines exigences en terme de sécurité (norme SEVESO par exemple), et l'entreprise doit s'adapter aux réglementations propres à chaque pays où elle envisage d'installer un centre de production. De même le transport des gaz industriels, matières dangereuses, est réglementé (par un Accord européen et un arrêté ministériel pour ce qui est du transport sur le territoire français).

B] Analyse interne

1) *Ressources et compétences*

- La première compétence d'Air Liquide est de liquéfier l'air afin d'en séparer les composants : l'oxygène, l'azote et les gaz rares (xénon, argon, néon, krypton). A partir de ce savoir-faire, de nouveaux gaz ont été produits, tels que l'acétylène et l'hydrogène, mais aussi des gaz médicaux (le pôle santé a été créé en 1994).
- Puis le groupe a développé des compétences complémentaires, pour ses propres besoins mais aussi pour répondre aux attentes de ses clients, avec l'activité Autour des gaz, et notamment avec la création d'un pôle Ingénierie et Construction (5 centres, situés en France, en Amérique du Nord, en Inde, en Chine et au Japon). Cela lui permet de maîtriser la conception, la fabrication et l'installation de ses usines.
- L'internationalisation du groupe s'est traduite par le dépôt de brevets dans de nombreux pays européens. Aujourd'hui la société en dépose 200 à 250 par an. Elle dispose ainsi d'un très important portefeuille de brevets (plus de 8 800) et d'un réseau de licenciés qu'elle fournit en installations de production.
- Air Liquide compte plus de 40 000 salariés, dont 7 000 pour le pôle santé et 850 chercheurs, travaillant dans l'un des 7 centres de Recherche et Développement.
- La société compte 365 000 actionnaires individuels, qui détiennent 38,4% du capital.
- Enfin, elle dispose d'un réseau de canalisations de plus de 7 000 kilomètres de long, qui lui permet d'approvisionner les clients de la Grande Industrie.

2) *Domaines d'activités stratégiques ou segmentation stratégique*

La société a segmenté son marché en 4 activités principales, répondant à des besoins particuliers :

- Industriel Marchand : ce sont des gaz en moyenne et petite quantité (livrés à des entreprises de taille moyenne et des artisans) utilisés dans des domaines très divers, tels que l'automobile, l'alimentaire ou la pharmacie. Ce secteur représente 45% des activités Gaz et Services (Chiffre d'affaires pour l'année 2007 : 4,439 milliards d'euros).
- Grande Industrie : ce secteur s'adresse aux grands industriels mondiaux, utilisateurs de grands volumes de gaz et de solutions énergie (chimie, raffinage et sidérurgie). Il représente 30% des activités Gaz et Services (Chiffre d'affaires pour 2007 : 3,024 milliards d'euros).
- Electronique : c'est la fourniture de fluides ultra purs pour l'industrie des écrans plats et des semi-conducteurs. Cela concerne 9% des activités Gaz et Services du groupe (Chiffre d'affaires pour 2007 : 944 millions d'euros).
- Santé : Il s'agit de fournir de gaz médicaux, des services et des équipements à l'hôpital, mais aussi des prestations de soins et d'hygiène à domicile. Cela représente 16% des activités Gaz et Services (Chiffre d'affaires pour 2007 : 1,592 milliards d'euros).

À côté de ces quatre activités majeures on trouve Autour des gaz. Il s'agit de développer, à partir du métier des gaz, des compétences dans des domaines complémentaires: ingénierie, soudage, plongée et chimie, spatial et aéronautique (Chiffre d'Affaires pour 2007 : 1,803 milliards d'euros). Air Liquide a d'ailleurs créé un pôle Ingénierie et Construction, dont la mission est de concevoir (équipes produits) et construire (équipes projets) des unités de production de gaz industriels, pour le groupe et ses clients (Chiffre d'Affaires pour 2007 : 831,1 millions d'euros, soit plus de 46% du chiffre d'Affaires total de l'activité Autour des gaz).

C] Synthèse du diagnostic : analyse SWOT

1) Forces et faiblesses

- Pour le pôle industrie :

FORCES
<ul style="list-style-type: none"> - Contrats à long terme ; - Contrats prestigieux ; - Prévention et gestion des risques ; - Propre pôle d'Ingénierie et Construction; - Portefeuille de brevets

FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - La diversité des besoins des clients implique une diversité du mode d'approvisionnement ; - Exigences des « gros clients »

- Pour le pôle santé :

FORCES
<ul style="list-style-type: none"> - Gamme de produits large et innovante (gaz, services, matériel, hygiène, désinfectants...); - Des équipes spécialisées dans la santé, avec 7 000 salariés ; - Les soins à domicile ; - Plus de 2 500 hôpitaux et 250 000 clients soignés à domicile ; - 1,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2007

FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Fragilité de la réputation (le domaine de la santé publique est devenu un problème majeur)

- Au niveau du groupe :

FORCES

- Savoir-faire et réputation
- Culture d'entreprise
- Culture de l'innovation (importance accordé à la R&D)
- Présence mondiale
- Plus d'un million de clients
- Plus de 40 000 collaborateurs
- Croissance moyenne annuelle de +8,3% du chiffre d'affaires (2004-2007)

FAIBLESSES

- Ralentissement de la croissance externe (taille critique atteinte)
- Vulnérabilité liée aux système d'information

2) *Opportunités et menaces*

- Pour le pôle industrie :

OPPORTUNITES

- L'environnement : le marché de l'hydrogène est vecteur de croissance ;
- Développer l'activité électronique (informatique de plus en plus nomade) ;

MENACES

- Renforcement des exigences réglementaires en matière de sécurité ;
- Obligation de recherche effrénée liée au risque de retard technologique par rapport aux concurrents

- Pour le pôle santé :

OPPORTUNITES

- Population vieillissante ;
- Politiques publiques en matière de santé ;
- Trouver de nouvelles applications aux gaz médicaux grâce aux progrès technologiques ;
- Développer l'oxygénothérapie (apport d'oxygène au patient)

MENACES

- Au niveau du groupe :

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Elargir l'offre - Développer les services dans tous les domaines d'activité ; - S'implanter dans les pays en voie de développement 	<ul style="list-style-type: none"> - Place de leader contestée

Section 2 : Analyse de la stratégie adoptée par l'entreprise

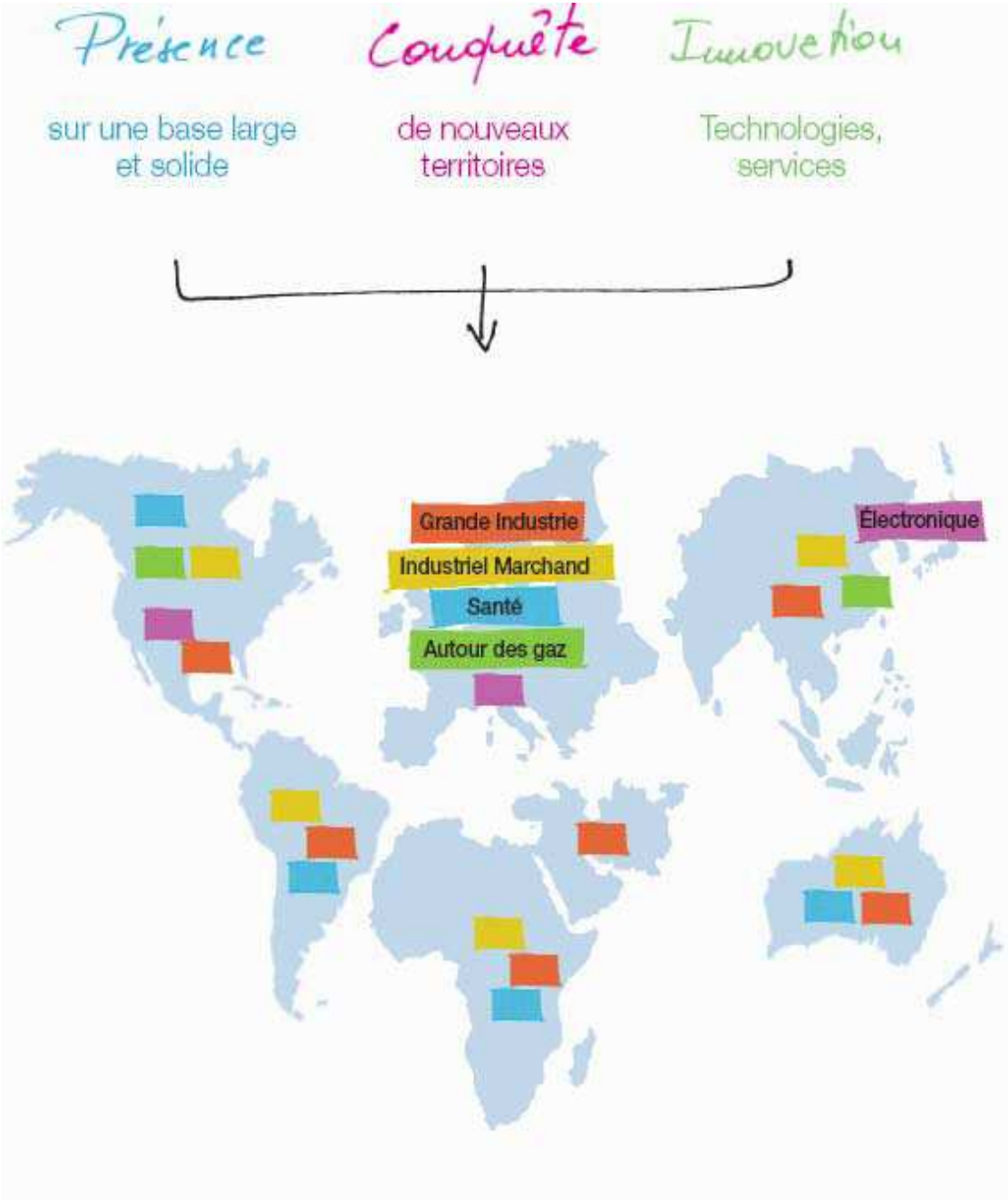
A] Les grandes lignes de la stratégie

1) Une stratégie tournée vers la croissance

Le groupe a privilégié la croissance externe. Il compte aujourd'hui 130 filiales réparties sur tous les continents. Beaucoup d'entreprises ont été rachetées pour lui assurer une certaine autonomie et augmenter ses capacités technologiques ou de production. Ainsi, en 2007, il a élargi son portefeuille de technologies en faisant l'acquisition de la société d'ingénierie allemande Lurgi. Récemment, Air Liquide a annoncé l'acquisition de la société Linde Gas UK au Royaume-Uni et a finalisé le rachat à Linde des quatre co-entreprises dont il assurait déjà le management en Asie du Sud-est : Soxal (Singapour), Eastern Industrial Gases (Thaïlande), Vietnam Industrial Gases (Vietnam) et 50% de Brunox (au Brunei, avec un partenaire local).

Il a également conclu des partenariats techniques et financiers avec des entreprises locales.

La dynamique de croissance est articulée autour de 3 socles : Présence, Conquête et Innovation



- Présence sur une base large et solide :

Cette base, large et solide, concerne les pays industrialisés. L'idée est de sans cesse renforcer la présence du groupe auprès des grands clients (USA, Japon, Canada et Europe).

D'une part, c'est sur cette base qu'Air Liquide pourra étendre ses activités à des pays émergents. Par exemple, grâce à ses implantations au Japon, le marché chinois est plus accessible.

D'autre part, c'est avec ces clients que le groupe pourra développer les services.

- Conquête de nouveaux territoires :

Les nouvelles économies en développement connaissent une croissance rapide. Ce sont des territoires à conquérir.

Il faut s'implanter dans des zones telles que l'Amérique du Sud, l'Asie, le Moyen-Orient ou encore l'Europe de l'Est.

Ainsi, en 2006, Air Liquide s'implante au Koweït et renforce sa présence au Japon avec l'acquisition de 100% de Japan Air Gases, dont il détenait déjà 55%.

En 2007, la société s'est implantée en Serbie et en Algérie

- Innovation produits et services :

La Recherche et Développement est au cœur de la stratégie. Le groupe dispose de 7 centres dans le monde, où 850 chercheurs travaillent en collaboration avec des universités et des instituts de recherche. Le budget consacré à la recherche, à l'innovation et aux technologies en 2006 était de plus de 200 millions d'euros.

L'innovation permet d'élargir l'offre, notamment depuis la création du pôle santé et le développement des services dans tous les domaines. cela crée de la valeur ajoutée pour le client.

Enfin l'innovation permet de prendre position sur des segments identifiés comme des vecteurs potentiels de croissance tels que l'hydrogène, qui répond aux impératifs environnementaux.

2) *Se rapprocher des clients*

l'idée est d'être à l'écoute du client, pour mieux comprendre ses besoins et mieux répondre à ses attentes.

Dans le domaine de l'industrie, Il faut pouvoir proposer une solution adaptée à ses spécificités, à ses propres contraintes, et pourquoi pas s'interroger sur les autres applications possibles des gaz industriels dans ses processus. L'offre ne doit pas s'en tenir à des produits : il faut fournir des services, assister le client sur le terrain, lui assurer un haut niveau de sécurité, au besoin le former pour lui permettre d'optimiser ses performances de production. Tous ces services sont personnalisés

Pour ce qui est de la santé, Air liquide à d'abord été un simple fournisseur de gaz en milieu hospitalier. Petit à petit, il est devenu un véritable spécialiste en développant les services généraux (notamment l'hygiène) à l'hôpital et en fondant le premier réseau mondial de soins à domicile. Ainsi le groupe est présent chez les patients.

B] Implications fonctionnelles

1) *Une structure décentralisée*

Afin de se rapprocher des clients, il faut mettre en place une organisation proche du terrain.

Cette volonté de réviser la structure de l'entreprise a eu d'importantes implications dans la gestion de la relation avec les clients de l'industrie. Cette mutation s'est faite en deux temps : tout d'abord, pour les utilisateurs de petits et moyens volumes de gaz (les clients de l'Industriel Marchand), la proximité s'exprime au travers de la création de 250 « régions ». Chaque centre régional équivaut à une « PME » d'une cinquantaine de personnes qui rassemble l'ensemble des compétences. Cela leur permet de disposer d'une marge de manœuvre et d'un pouvoir de décision fort. C'est également un gain de temps et donc d'efficacité. Dans un second temps, pour satisfaire au mieux les besoins des grands groupes industriels mondiaux (clients de la Grande Industrie), Air Liquide a mis en place des équipes spécialisées par marchés (pour l'électronique, la pétrochimie et la chimie, le raffinage et la sidérurgie, l'agroalimentaire,...) et un responsable pour chaque grand compte, interlocuteur unique du client, qui l'accompagne dans ses développements internationaux.

Dans le domaine de la santé, avec le développement des soins à domicile (qui concernent plus de 250 000 patients souffrant de maladies respiratoires), le groupe a créé deux filiales, VitalAire et Orkyn', qui fournissent les professionnels de la santé en matériels et services médicaux, et dont les équipes interviennent directement chez les patients. Elles offrent une gamme complète de services, forment le personnel paramédical, initient les patients et leur entourage, se chargent de leurs déplacements à l'hôpital, les informent sur la manière de poursuivre leur traitement lorsqu'ils se déplacent, ou encore sur les conditions de transport adéquates.

2) *La globalisation des systèmes d'information*

Air liquide c'est près de 40 000 collaborateurs répartis dans 70 pays. La décentralisation ainsi opérée nécessitait la mise en place d'un système informatique unique pour toutes ses filiales, qui facilitera le partage du savoir-faire, le suivi des clients et renforcera l'efficacité.

Pour cela, le groupe a entrepris, en 2000, une rationalisation de ses systèmes d'information au niveau européen, en unifiant les processus et les infrastructures. Cette nouvelle structure correspond à la création du département AL EPS (Air Liquide European Platforms & Services). Il s'agit d'une structure de partage des ressources visant à soutenir les objectifs de compétitivité et de croissance du groupe (mise en marché plus rapide, efficacité des canaux de vente et convergence des processus).

Au sein de cette entité, la plate-forme ALSEIS (Air Liquide Shared European Information System) est chargée de l'architecture, du déploiement et de l'administration des systèmes d'informations des filiales en Europe. Cette plate-forme est un centre de données qui centralise (à Paris) les informations propres à chaque entité.

Conclusion

La grande force d'Air Liquide a été de s'interroger sur son avenir, sur les mutations en cours dans son environnement, alors que sa situation financière était encore satisfaisante.

En renforçant sa présence auprès de ses clients, en s'installant sur de nouveaux marchés nationaux et en élargissant son offre, le groupe devient incontournable sur le marché mondial des gaz industriels et médicaux et des services associés.

Aujourd'hui, la société a atteint la taille critique. La croissance externe ne semble plus être une priorité, d'autant plus que le marché s'est concentré autour de quelques grands acteurs. La possibilité de faire de nouvelles acquisitions est limitée.

Il faut sans cesse chercher de nouvelles applications aux gaz de l'air.

Bibliographie

Sites internet :

- <http://www.airliquide.fr>
- <http://www.airliquide.com>
- <http://www.ca.airliquide.com>
- <http://www.100ans.airliquide.com>
- <http://www.journaldunet.com>
- <http://www.melchior.fr>
- <http://www.01net.com>
-

Documents :

- Dossier de presse Corporate janvier 2008
- Rapport financier 2006

Ouvrages :

- « 100 ans de conquêtes. L'aventure d'Air Liquide », vendu à l'occasion de l'exposition « L'air dans tous ces états » au Palais de la Découverte et consultable sur le site <http://www.100ans.airliquide.com>.
- « Stratégie et ressources de l'Entreprise », Emmanuel Métails, *Economica* édition 2004