


John Jones (à gauche), Président du conseil d'administration et président-directeur général d'Air Products, a rendu visite, en octobre, aux employés de Carburos Metálicos, filiale espagnole d'Air Products. Il est ici en présence d'Erwin Zwicky, vice-président de l'Europe du Sud, et Mireia Sans Blasco, qui travaille aux ressources humaines sur le Programme CDP (Career Development Program).



## À nos actionnaires



Au cours de ces dernières années, nous avons tous appris que l'inhabituel est devenu habituel, que l'inattendu est devenu routine et que le changement est constant. Comme je l'ai confié à nos employés, cela n'est probablement ni juste ni logique, mais c'est la réalité à laquelle nous devons faire face. Notre réalité en 2003 est que, malgré une stratégie bien définie, un travail acharné et les efforts concertés de tout notre personnel, nous n'avons pas atteint les résultats financiers que nous nous étions fixés pour nous-mêmes et pour nos actionnaires. Nous avons rapidement réagi afin de reprendre le contrôle de la situation. Ainsi, les nombreuses actions menées en 2003 ont permis de mettre en place des conditions propices pour 2004. Nous sommes plus déterminés que jamais à prouver que les stratégies et la gestion rigoureuse de notre portefeuille, mises en place durant ces dernières années, sont efficaces et qu'elles apporteront les résultats souhaités.

Notre équipe est consciente que la meilleure opportunité d'augmenter nos performances à court terme est de capitaliser sur nos opérations. Mais, nous ne dépendons pas uniquement de l'augmentation de notre chiffre d'affaires. Nous devons aussi continuer à être discipliné dans nos investissements, tout en améliorant la productivité et en gérant activement notre portefeuille. Dans ce rapport annuel, nous détaillons nos domaines porteurs, nos produits, nos marchés ainsi que nos régions stratégiques. Notre valeur ajoutée réside en notre différence. Nous sommes déterminés à apporter cette différence à nos actionnaires en 2004.

## Nos résultats

Les défis de l'exercice fiscal 2003 ont été considérables. La conjoncture industrielle a stagné, ce qui a entraîné de faibles volumes de vente et un retard dans les dépenses d'équipement de nos clients. Au cours du premier semestre, nous avons assisté au ralentissement économique prolongé le plus important de l'histoire de l'industrie électronique. De plus, tout au long de l'année, nous avons été confrontés à des coûts d'énergie et de matières premières élevés et instables.

Nous avons affiché un bénéfice par action de 1,78 \$, dont 0,43 \$ de frais pour notre plan global de réduction des coûts. Bien que nos résultats aient baissé par rapport à l'année précédente, nos choix stratégiques sont les bons et ils donneront d'excellents résultats dans les années à venir. Par exemple, le chiffre d'affaires de la société est en croissance de 17%, avec une hausse de 21 % pour le secteur des Gaz et une hausse de 10 % pour celui des Produits Chimiques. La croissance de nos activités de base et nos acquisitions ont participé pour les deux tiers à l'amélioration du secteur des Gaz et pour la moitié à l'amélioration de celui des Produits Chimiques.

Les revenus d'exploitation du secteur des Gaz ont baissé de 29 millions de dollars, incluant une augmentation de 71 millions de dollars de dépenses nettes pour les plans de réduction des coûts. Ces revenus d'exploitation ont bénéficié de l'amélioration des volumes de la plupart des activités commerciales, des acquisitions et des taux de change favorables — une bonne performance dans un environnement difficile. Les revenus d'exploitation des Produits Chimiques ont baissé de 105 millions de dollars, incluant une augmentation de 55 millions de dollars de dépenses nettes pour les plans de réduction des coûts. Ces résultats décevants ont subi l'impact de plus de 50 millions de dollars de coûts d'énergie et de matières premières. De plus, notre secteur Équipement a connu une année faible, principalement en raison d'une activité ralentie du LNG heat exchanger (échangeur de chaleur GNL - gaz naturel liquéfié). En conclusion, les performances de notre secteur des Gaz ont été plus que compensées par les résultats plus faibles de nos secteurs Produits Chimiques et Équipement.

Notre priorité principale est d'améliorer nos bénéfices et nos rendements de capitaux investis en tirant avantage de nos points forts et en éliminant tout obstacle à notre progression. Dans le secteur des Produits Chimiques, nous poursuivons la gestion de notre portefeuille pour optimiser l'éventail de nos activités. Des mesures nécessaires sont aussi prises pour réduire l'instabilité causée par les fluctuations du prix des matières premières. Par exemple, nous allons établir une nouvelle source d'approvisionnement en méthanol, en provenance de Trinidad, à partir du printemps 2004 ; nous avons fermé notre usine de production de méthanol et d'ammoniaque de Pensacola en Floride, et nous avons annoncé notre intention de vendre nos entreprises européennes de méthylamines et de produits dérivés. De plus, dans le secteur Équipement, nos clients du GNL (gaz naturel liquéfié) semblent prêts à passer de nouvelles commandes, qui contribueront à améliorer les bénéfices de ce secteur d'activité.



**John Jones et José Luis Mozo Gayo, directeur général des gaz marchands, expliquant la mise en place du programme d'alignement de la marque Air Products, chez Carbueros.**

Nous savons que nous apportons une vraie valeur ajoutée à nos actionnaires. Malgré le déclin des bénéfices de cette année, nous ne demeurons pas moins l'une des sociétés les plus stables du secteur chimique. Notre diversité de marchés et de produits, ainsi que nos modèles d'entreprise, créent en permanence d'importants flux de trésorerie. Dans un contexte économique en amélioration, nous avons également en vue des possibilités d'importants bénéfices grâce à nos actifs actuels, particulièrement dans les secteurs de l'électronique, des produits chimiques et des gaz commerciaux. Nous sommes convaincus que nos stratégies, la gestion disciplinée de nos dépenses d'investissement et notre position de leader sur les marchés en expansion nous différencient de nos concurrents.

Au début de l'exercice financier, nous avons déterminé quatre domaines stratégiques sur lesquels nous nous concentrons: la croissance, la gestion du portefeuille, les méthodes de travail et le changement. Ces quatre domaines sont cruciaux pour atteindre notre objectif, qui est de devenir le meilleur employeur, le meilleur fournisseur et la meilleure entreprise dans laquelle investir. Nous avons déjà bien progressé dans chaque domaine, profitant ainsi de nombreuses opportunités sur lesquelles nous asseyons notre avenir.

## Un vrai potentiel de croissance

Nous restons fermement engagés dans nos quatre plates-formes de croissance — l'électronique, les matériaux de performance, l'hydrogène de raffinerie & sources d'énergie, et les soins de santé — et nos positions sont uniques. Cette année nous avons investi 75 % de notre capital et de notre recherche et développement dans ces secteurs. La croissance de ces marchés est réelle et durable. Vous trouverez de plus amples informations dans le chapitre suivant sur les actions que nous avons prises dans ces secteurs d'activité. Aujourd'hui, ils représentent plus de 50 % de notre portefeuille, alors qu'ils n'en représentaient qu'un tiers il y a deux ans. Notre concentration sur ces plates-formes est entrain de faire de nous une société à plus forte croissance et à plus hauts revenus — tout en devenant une société moins exigeante en investissements.

Il est tout aussi crucial que nous portions toute notre attention sur les secteurs géographiques adéquats et offrant les meilleures opportunités. L'Asie représente plus de 15 % du chiffre d'affaires total de notre société et elle représentera progressivement une partie plus importante d'Air Products dans les années à venir. Nous avons des positions solides dans les domaines de l'électronique, des gaz de commodité, des produits chimiques et des services, qui nous assureront un succès continu. Aujourd'hui, nous sommes leaders en Corée et à Taïwan et nous étendons notre présence en Chine.

## Changements importants dans la gestion de notre portefeuille

La gestion du portefeuille est un processus continu. Nous devons constamment évaluer nos entreprises et leurs performances au sein des marchés. Nous devons prendre des décisions ciblées et parfois difficiles. Pour l'exercice financier 2003, nous avons été très actifs, faisant à la fois des acquisitions stratégiques — comme l'achat de l'activité "Produits Chimiques pour l'Electronique" d'Ashland Specialty Chemical Company, une division d'Ashland Inc., et l'acquisition de l'American Homecare Supply en octobre 2002 — et des cessions stratégiques, comme la vente de nos activités canadiennes de conditionnement de gaz. À la page 13, nous vous donnons la liste des actions principales que nous avons menées durant cet exercice financier. La gestion du portefeuille exige d'être discipliné et nous continuerons à apporter des directives et des objectifs rigoureux pour aider nos entreprises à atteindre leurs buts.

## Amélioration des méthodes de travail

Un effort important a été fourni cette année pour faire converger nos méthodes de travail diverses vers des méthodes à l'échelon mondial. Afin d'améliorer notre compétence et notre efficacité à servir nos clients et tout en réalisant les bénéfices fixés par notre programme SAP, nous sommes entrain d'intégrer le service au client, le service des achats ainsi que le service de production à la chaîne logistique afin de mieux servir nos entreprises. À l'heure actuelle, environ 30 % de nos revenus sont intégrés au système SAP et au printemps ce chiffre sera d'environ 70 %. Des prises de commande plus efficaces, des délais plus courts et l'amélioration des capacités du commerce électronique nous aideront à servir notre clientèle tout en réduisant notre coût global de service.

## Adopter le changement

Cette année, plusieurs remplacements prévus ont eut lieu, assurant ainsi la transition vers une nouvelle direction opérationnelle. Je tiens à remercier et à féliciter personnellement Bob Gadowski et Andy Cummins pour les 60 années combinées qu'ils ont passé à diriger la société de façon exceptionnelle et à lui apporter leur inestimable contribution. Nous leur souhaitons une retraite très heureuse. Nous espérons une transition facile avec leurs successeurs Mark Bye et John McGlade, tous deux excellents dirigeants possédant une grande expérience des affaires dans de nombreux pays.

Nous n'aurions pu accomplir tout ce que nous avons exécuté au cours de cette année particulièrement difficile, sans le concours de tous les employés d'Air Products, sans leur volonté d'accepter le changement et sans leur engagement à soutenir nos stratégies. Ils se sont investi dans leur travail, afin d'assurer à cette société un avenir fait de croissance et de revenus supérieurs. Ils sont tous engagés à promouvoir la sécurité, l'excellence opérationnelle et l'innovation. Nos employés sont dévoués au service de nos clients et participent activement au développement de leurs communautés et à la protection de l'environnement. Grâce à leurs efforts, nous avons été sélectionnés pour figurer dans l'indice Dow Jones Sustainability World Indexes — 2004, ainsi qu'à faire évoluer nos autres initiatives d'entreprise responsable.



John Jones avec María José Pascual Quintas (à gauche) et de Felicia Soler Pérez (au fond), assistants du service Environnement, Santé, Sécurité et Qualité, et de José María de Pablo Jardón, directeur du même service pour l'Europe du Sud et le secteur médical.

## Un avenir axé sur ses objectifs

Nos priorités pour l'année 2004 sont la croissance de nos bénéfices et l'amélioration du rendement des capitaux investis. Pour y arriver, nous intensifierons l'utilisation des actifs, nous améliorerons la gestion de notre portefeuille, nous renforcerons nos marchés de croissance, respecterons nos engagements d'amélioration de nos méthodes de travail et investirons dans nos employés — qui sont le secret de la différence Air Products. Attendez-vous à plus de la part d'Air Products — nous respecterons notre engagement à créer des investissements durables pour nos actionnaires.

John P. Jones III  
Prident du conseil d'administration et  
président-directeur général