

Compte rendu



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE
DU 4 MAI 2022



Benoît Potier
Président-Directeur Général

Merci pour *notre participation !*

L'Assemblée Générale Mixte, présidée par Benoît Potier, Président-Directeur Général, en présence des membres du Conseil d'Administration, a réuni 2 492 personnes, le 4 mai 2022, au Palais des Congrès à Paris.

Les Actionnaires, qui représentaient 55,60 % des droits de vote, soit 90 295 Actionnaires présents ou représentés, ou ayant voté par correspondance, ont adopté l'ensemble des résolutions proposées. Sur les 472 973 959 actions disposant du droit de vote, 262 957 002 voix ont été exprimées, une action donnant droit à une voix.

Les fonctions de scrutateurs ont été remplies par la société Amundi représentée par Édouard Dubois et la société BNP Paribas Asset Management représentée par Orsolya Gal, les deux membres de l'Assemblée présents disposant du plus grand nombre de voix et acceptant ces fonctions. Muriel Serre, Secrétaire du Conseil d'Administration, a été désignée en qualité de Secrétaire.

La retransmission de cette Assemblée est disponible sur notre site Internet www.airliquide.com.

Sommaire

Conseil d'Administration et Direction Générale	3
Résultats du vote des résolutions	5
Résultats 2021	6
Grand témoin	8
Cadrage stratégique	9
Gouvernance et rémunération	17
Débat avec les Actionnaires	20

Pour une présentation plus complète du Groupe, consultez notre site Internet www.airliquide.com.



Conseil d'Administration et Direction Générale

Conseil d'Administration à l'issue de l'Assemblée Générale



Benoît POTIER

Président-Directeur
Général ⁽¹⁾



Xavier HUILLARD

Administrateur indépendant
Administrateur Référent ⁽²⁾



Siân HERBERT-JONES

Administrateur
indépendant



Annette WINKLER

Administrateur
indépendant



Philippe DUBRULLE

Administrateur
représentant les salariés



Geneviève BERGER

Administrateur
indépendant



Anette BRONDER

Administrateur
indépendant



Kim Ann MINK

Administrateur
indépendant



Fatima TIGHLALINE

Administrateur
représentant les salariés



Aïman EZZAT

Administrateur
indépendant



Bertrand DUMAZY

Administrateur
indépendant



François JACKOW

Administrateur ⁽³⁾

- (1) Le Conseil d'Administration qui s'est tenu à l'issue de l'Assemblée Générale a renouvelé Benoît Potier dans ses fonctions de Président-Directeur Général jusqu'au 31 mai 2022 et en qualité de Président du Conseil d'Administration dans le cadre de la gouvernance dissociée, à compter du 1^{er} juin 2022.
- (2) Le Conseil d'Administration qui s'est tenu à l'issue de l'Assemblée Générale a nommé Xavier Huillard en qualité d'Administrateur Référent et a confirmé le maintien de ce dernier à cette fonction dans le contexte de la gouvernance dissociée, à compter du 1^{er} juin 2022.
- (3) Le Conseil d'Administration qui s'est tenu à l'issue de l'Assemblée Générale a nommé François Jackow en qualité de Directeur Général de la Société à compter du 1^{er} juin 2022.

Commissaires aux comptes à l'issue de l'Assemblée Générale

PricewaterhouseCoopers

représenté par Olivier Lotz et Cédric Le Gal

KPMG S.A.

représenté par Valérie Besson et Laurent Genin

Délégué du Comité social et économique

Pierre Gac

Direction Générale et Comité Exécutif au 4 mai 2022

Benoît Potier	Président-Directeur Général ⁽¹⁾	Né en 1957 – Français
Michael J. Graff	Directeur Général Adjoint Supervise les pôles Amériques et Asie-Pacifique ainsi que la branche d'activité Électronique Président du Conseil d'Administration d'Airgas	Né en 1955 – Américain
François Jackow	Directeur Général Adjoint ⁽²⁾ Supervise les Fonctions Globales et Corporate : Clients, Innovation, Propriété Intellectuelle, Digital & IT, Sécurité et Système Industriel, ainsi que les pôles Europe Industries, Europe Santé, et Afrique, Moyen-Orient & Inde, ainsi que la branche d'activité Santé, l'activité Marchés Globaux & Technologies	Né en 1969 – Français
Fabienne Lecorvaisier	Directeur Général Adjoint Supervise les fonctions du Secrétariat Général (Juridique, Contrôle Général et Service Actionnaires), Développement Durable et Affaires Publiques et Internationales	Née en 1962 – Française
Jean-Marc de Royere	Directeur de la Société En charge de l'Aide au Développement Président de la Fondation Air Liquide	Né en 1965 – Français
François Venet	Directeur de la Société En charge de la Stratégie Supervise également la branche d'activité Grande Industrie ainsi que l'activité Ingénierie & Construction	Né en 1962 – Français
Pascal Vinet	Directeur de la Société En charge des pôles Europe Industries et Afrique, Moyen-Orient & Inde et de la fonction Sécurité et Système Industriel	Né en 1962 – Français
François Abrial	Directeur en charge du pôle Asie-Pacifique	Né en 1962 – Français
Armelle Levieux	Directeur des Ressources Humaines	Née en 1973 – Française
Matthieu Giard	En charge de la H2-Force, des branches d'activité Hydrogène Énergie et Industriel Marchand, de la Fonction Globale Achats et du Programme d'amélioration de la performance	Né en 1974 – Français
Émilie Mouren-Renouard	En charge de l'Innovation, du Digital & IT, de la Propriété Intellectuelle, ainsi que de l'activité Marchés Globaux & Technologies	Née en 1979 – Française
Diana Schillag	En charge de la branche d'activité Santé et du pôle Europe Santé	Née en 1971 – Allemande
Jérôme Pelletan	Directeur Financier	Né en 1970 – Français
Marcelo Fioranelli	Directeur Général d'Airgas	Né en 1968 – Brésilien

(1) Le Conseil d'Administration qui s'est tenu à l'issue de l'Assemblée Générale a renouvelé Benoît Potier dans ses fonctions de Président-Directeur Général jusqu'au 31 mai 2022 et en qualité de Président du Conseil d'Administration dans le cadre de la gouvernance dissociée, à compter du 1^{er} juin 2022.

(2) Le Conseil d'Administration qui s'est tenu à l'issue de l'Assemblée Générale a nommé François Jackow en qualité de Directeur Général de la Société à compter du 1^{er} juin 2022.

Résultats du vote des résolutions

Toutes les résolutions ont été approuvées.

	Pour		Contre		Abstention
	Voix	%	Voix	%	Voix
Assemblée Générale Ordinaire					
1	257 289 233	99,23 %	1 995 338	0,77 %	3 672 431
2	259 257 518	99,98 %	48 653	0,02 %	3 650 831
3	261 933 280	99,78 %	568 657	0,22 %	455 065
4	258 034 667	98,39 %	4 227 349	1,61 %	694 986
5	241 052 116	92,31 %	20 089 044	7,69 %	1 815 842
6	262 172 696	99,91 %	246 931	0,09 %	537 375
7	261 045 774	99,84 %	416 775	0,16 %	1 494 453
8	251 489 947	95,89 %	10 785 967	4,11 %	681 088
9	260 039 629	99,14 %	2 260 304	0,86 %	657 069
10	262 246 756	99,96 %	107 520	0,04 %	602 726
11	261 757 641	99,98 %	60 877	0,02 %	605 823
12	244 456 183	93,40 %	17 279 251	6,60 %	1 221 568
13	254 582 781	97,27 %	7 156 217	2,73 %	1 218 004
14	250 323 807	96,14 %	10 042 699	3,86 %	2 590 496
15	250 557 713	96,24 %	9 795 861	3,76 %	2 603 428
16	256 318 908	97,92 %	5 448 958	2,08 %	1 189 136
17	259 979 932	99,32 %	1 772 146	0,68 %	1 204 924
Assemblée Générale Extraordinaire					
18	260 673 156	99,33 %	1 768 112	0,67 %	515 734
19	262 164 706	99,92 %	220 304	0,08 %	571 992
20	248 948 323	95,60 %	11 447 002	4,40 %	2 561 677
21	252 215 446	96,82 %	8 296 811	3,18 %	2 444 745
22	260 595 322	99,50 %	1 320 170	0,50 %	1 041 510
23	260 172 377	99,37 %	1 641 616	0,63 %	1 143 009
24	261 884 749	99,87 %	341 536	0,13 %	730 717
25	262 226 209	99,95 %	137 953	0,05 %	592 840
26	251 017 316	97,25 %	7 104 648	2,75 %	4 835 038
27	262 109 390	99,95 %	124 061	0,05 %	723 551
28	262 258 240	99,98 %	44 999	0,02 %	653 763
Assemblée Générale Ordinaire					
29	262 318 266	99,97 %	69 766	0,03 %	568 970

Résultats 2021

« En 2021, Air Liquide a réalisé une excellente performance, à l'aune de tous les critères : une performance d'autant plus remarquable que l'exercice est resté marqué par la pandémie, mais également par le retour de l'inflation, avec une forte hausse des prix de l'énergie au second semestre. »

Jérôme Pelletan, Directeur Financier

CHIFFRES CLÉS DU GROUPE EN 2021

- **Chiffre d'affaires :**
23 335 millions d'euros, en hausse de + 8,2 % ^(a)
- **Résultat opérationnel courant :**
4 160 millions d'euros, en forte progression de + 12,7 % ^(a)
- **Marge opérationnelle :**
17,8 % en amélioration de 70 points de base hors effet énergie
- **Résultat net récurrent ^(b) (part du Groupe) :**
2 572 millions d'euros, en hausse de + 13,3 % hors change
- **Retour sur capitaux employés récurrent après impôts :**
9,3 % ^(c), en progression de 70 points de base
- **Bénéfice net par action :**
5,45 euros, en hausse de + 5,5 %
- **Dividende par action :**
2,90 euros

(a) Variation comparable, hors effets de change, d'énergie (gaz naturel et électricité) et de périmètre significatif.

(b) Résultat net hors opérations exceptionnelles et significatives qui n'impactent pas le résultat opérationnel courant.

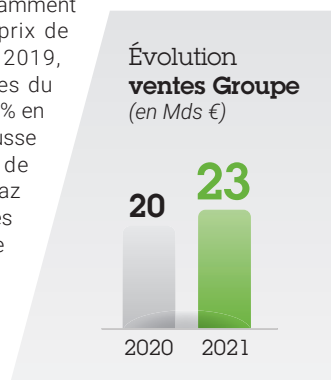
(c) ROCE récurrent calculé avec le résultat net récurrent hors IFRS 16.

POINTS CLÉS DE LA PERFORMANCE

- Forte croissance des ventes du Groupe
- Nouvelle hausse significative de la marge opérationnelle
- Poursuite du renforcement du bilan
- Niveau très élevé des décisions d'investissements

Forte croissance des ventes

En 2021, Air Liquide a réalisé un chiffre d'affaires record de **plus de 23 milliards d'euros**. Il s'inscrit en forte hausse, de + 14 % en données publiées et de plus de 8 % sur une base comparable, qui exclut notamment l'effet de la hausse des prix de l'énergie. Par rapport à 2019, année pré-covid, les ventes du Groupe progressent de + 6 % en comparable ⁽¹⁾. La forte hausse en fin d'année des prix de l'énergie, notamment du gaz naturel, a eu un impact sur les ventes publiées du Groupe à hauteur de + 8 %, les prix de vente de la Grande Industrie étant indexés sur les coûts de l'énergie.



L'activité **Gaz & Services**, qui représente 95 % des ventes du Groupe, s'inscrit également en forte hausse de + 7,3 % en comparable. Cette croissance a été soutenue par toutes les géographies et toutes les activités du Groupe.

Le chiffre d'affaires consolidé de l'**Ingénierie & Construction** a augmenté de + 55 % en 2021. Les prises de commandes ont dépassé le cap du milliard d'euros pour la première fois depuis 2014. Elles ont notamment été portées par des projets liés à la transition énergétique et par le dynamisme du marché asiatique.

L'activité **Marchés Globaux & Technologies** a vu ses ventes progresser de + 18 %, soutenues par l'activité biogaz avec une montée en puissance de nouvelles unités de production.

(1) La comparaison entre 2021 et 2019 est calculée en additionnant les effets comparables de 2020 et 2021.

95 %
des ventes
du Groupe

Croissance comparable⁽¹⁾ **des ventes**
Gaz et Services

par géographie

Amériques
+ 8 %

Europe
+ 7 %

Asie-Pacifique
+ 6 %

Moyen-Orient
et Afrique
+ 13 %

par activité

Grande industrie
+ 5 %

Industriel Marchand
+ 8 %

Électronique
+ 7 %

Santé
+ 7 %

PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

La **marge opérationnelle** d'Air Liquide est à nouveau en forte hausse en 2021 et s'établit à **17,8 %**, en amélioration de 70 points de base hors effet énergie.

À 4,2 milliards d'euros, le **résultat opérationnel courant** est en croissance comparable de **+ 12,7 %**. C'est une progression nettement supérieure à la hausse de 8 % des ventes.

Croissance significative de la **marge opérationnelle**

Marge opérationnelle
17,8 %
+ 70 pbs
hors effet d'énergie

Résultat opérationnel
4,2 Mds €
+ 12,7 % variation
comparable⁽¹⁾

La progression de la marge opérationnelle résulte de plusieurs éléments :

- une **politique de prix adaptée** en Industriel Marchand, qui a su ajuster ses prix pour faire face au retour de l'inflation ;
- la **génération d'efficacités**, pour **430 millions d'euros**, largement au-dessus de l'objectif annuel fixé à 400 millions d'euros ;
- la **gestion dynamique du portefeuille d'actifs**. En 2021, Air Liquide a racheté le site de production d'oxygène de Sasol, le plus grand au monde, à Secunda en Afrique du Sud.

La forte hausse du chiffre d'affaires et la nouvelle amélioration de la marge ont permis une hausse de + 13,3 %, hors effet de change, du **résultat net récurrent**⁽²⁾ à **2,6 milliards d'euros**.

Le bilan d'Air Liquide s'est encore renforcé. La **capacité d'autofinancement**, en hausse de + 9 % hors effet de change, a permis de continuer à réduire l'endettement du Groupe tout en finançant ses investissements et le versement du dividende. Le **taux d'endettement net du Groupe** est repassé sous la barre des 50 %, à 48 %. Rappelons que, depuis deux ans, la dette nette d'Air Liquide est inférieure au niveau d'avant l'acquisition d'Airgas.

Le **retour sur capitaux employés récurrent** atteint **9,3 %**, proche de l'objectif 2023 de plus de 10 %.

(1) Hors effets de change, d'énergie et de périmètre significatif.

(2) Résultat net hors opérations exceptionnelles et significatives qui n'impactent pas le résultat opérationnel courant.

(3) Marge opérationnelle hors effet énergie. Résultat net récurrent hors opérations exceptionnelles et significatives qui n'impactent pas le résultat opérationnel courant, et hors impact d'une potentielle réforme fiscale aux États-Unis en 2022.

NIVEAU TRÈS ÉLEVÉ DES DÉCISIONS D'INVESTISSEMENT

La bonne santé financière du Groupe a permis de financer de nombreux investissements. Particulièrement dynamiques en 2021, les **décisions d'investissement** ont atteint **3,6 milliards d'euros**, comprenant l'acquisition des unités d'oxygène de Sasol.

En outre, le portefeuille **d'opportunités d'investissement** à 12 mois a continué à progresser, à 3,3 milliards d'euros fin 2021. Il est porté à plus de 40 % par les projets liés à la transition énergétique, principalement en Europe, mais aussi en Asie et en Amérique.

Décisions d'investissements

3,6 Mds €
dont **Sasol 0,5 Md €**

Portefeuille d'opportunités à 12 mois

3,3 Mds €
Transition énergétique
> 40 %

Cette dynamique met en valeur le **bon positionnement du Groupe sur les marchés d'avenir**, pour répondre aux défis sociétaux et environnementaux, notamment celui du réchauffement climatique. Ces défis représentent autant d'opportunités pour Air Liquide. Le Groupe a confiance dans son avenir et dans ses perspectives de croissance, telles qu'elles ont été exprimées lors de l'annonce du plan stratégique en mars 2022.

CROISSANCE DES VENTES AU 1^{ER} TRIMESTRE 2022

La performance de l'activité du premier trimestre 2022 confirme ces très bonnes tendances avec notamment des ventes comparables en hausse de **+ 8 %**. Elle démontre à nouveau la résilience du Groupe dans un contexte économique et géopolitique perturbé.

En 2022, en l'absence de perturbation significative de l'économie, Air Liquide est confiant dans sa capacité à augmenter à nouveau sa marge opérationnelle et à réaliser une croissance du résultat net récurrent, à change constant⁽³⁾.

Grand témoin : Bertrand Piccard

Réconcilier écologie et économie

« Nous voyons aujourd'hui que nous pouvons sortir du dilemme entre la décroissance qui mène au chaos social et la croissance soi-disant illimitée qui conduit au désastre environnemental. Il est possible, en refusant ces deux voies sans issue, d'en choisir une troisième, qui est celle de la croissance qualitative. »

Bertrand Piccard, psychiatre, explorateur et environnementaliste

Je ne suis pas là parce que j'ai fait le tour du monde sans escale en ballon, bien que ce soit Air Liquide qui ait gonflé le ballon en fournissant l'hélium. Je ne suis pas là non plus parce que j'ai fait le tour de monde en avion solaire, même si c'est Air Liquide qui m'a fourni l'oxygène : je suis là parce que je sais que **des solutions existent pour protéger l'environnement** et qu'elles permettent en même temps de **développer et de dynamiser l'économie**.

Jusqu'à maintenant le discours écologique était peu stimulant et il est important de **changer le narratif**. L'environnement et sa protection étaient présentés comme chers, rébarbatifs, sacrificiels et pénalisants. Ce que je cherche à démontrer, c'est que cela peut être enthousiasmant, créateur d'emplois et stimulant pour l'économie.

Comment réconcilier dans ce sens l'écologie et l'économie ?

C'est l'objet de notre travail avec la Fondation Solar Impulse et de nos partenaires, dont Air Liquide. Il consiste à sélectionner plus de **1 000 solutions**, techniquement viables et économiquement rentables, pour protéger l'environnement. Nous avons, à ce jour, dépassé la barre des 1 000 solutions pour en atteindre pratiquement **1 400** dans les domaines de l'eau, de l'énergie, de la mobilité, de la construction, de l'industrie et de l'agriculture.

Une partie de ces solutions proviennent d'Air Liquide, telles que la production de **biométhane** comme carburant ou l'utilisation du **dioxyde de carbone** pour les tours de refroidissement d'eau. L'hydrogène et sa production font, bien entendu, aussi partie de ces solutions et sont en passe de devenir incontournables pour la réussite de la transition énergétique. Par exemple, **l'hydrogène** est désormais identifié comme **vecteur d'énergie « zéro émission »** dans le secteur de la mobilité. Il convient ici de saluer la vision de Benoît Potier, qui dirige le groupe Air Liquide depuis 20 ans, d'avoir été un promoteur actif et visionnaire de **l'hydrogène décarboné**.

Nous voyons aujourd'hui que nous pouvons sortir du dilemme entre la décroissance qui mène au chaos social et la croissance soi-disant illimitée qui conduit au désastre environnemental. Il est possible, en refusant ces deux voies sans issue, d'en choisir une troisième, qui est celle de la **croissance qualitative** en remplaçant ce qui pollue par ce qui peut protéger l'environnement. Il ne s'agit plus d'appréhender le PIB seulement par le prisme de critères quantitatifs comme ceux de la consommation ou de la production mais plutôt de le coupler à l'efficacité de nouvelles solutions techniques d'aujourd'hui. Pas celles du futur qui sont encore hypothétiques, mais vraiment celles qui peuvent déjà être mises en œuvre. Cela revient à **coupler le PIB à une économie circulaire qualitative**.



Cette croissance qualitative passera donc par **l'innovation et la technologie** et c'est avec des acteurs majeurs comme Air Liquide qu'il sera possible d'apporter **une réponse collective à l'urgence climatique** et d'accompagner ces changements qui s'apparentent déjà à une **nouvelle révolution industrielle**.

Cadrage stratégique

Prêts pour l'avenir

« Nous sommes entrés, depuis quelque temps déjà, notamment avec la pandémie de covid puis la crise en Ukraine, dans un monde où l'incertitude domine. Pour autant, c'est une nouvelle fois vers l'avenir que nous souhaitons nous tourner. Nous nous y sommes préparés, et aujourd'hui nous nous sentons prêts pour ce monde de demain. »

Benoît Potier, Président-Directeur Général

ÊTRE PRÊTS POUR LE MONDE DE DEMAIN

UN GROUPE QUI TRAVERSE L'HISTOIRE

Nous nous sommes préparés au monde de demain en nous tournant résolument vers **l'innovation**. Aucune position n'est acquise pour toujours, et les idées sont souvent le résultat d'un travail assidu autant que d'une connaissance approfondie. C'est une formule qui pourrait résumer nos 120 ans d'histoire.

Nous nous y sommes préparés en renforçant notre **résilience** par la capacité d'adaptation, l'anticipation et l'agilité sur le terrain. C'est un peu notre **ADN**, car depuis notre création, nous avons **traversé** et **surmonté** toutes sortes de crises : deux conflits

mondiaux, des chocs pétroliers, des crises économiques, et plus récemment la crise financière de 2008, la covid et l'Ukraine.

Nous nous y sommes préparés, en approfondissant nos **métiers**, pour qu'ils puissent en permanence répondre par des solutions adaptées, aux **enjeux de société majeurs**, comme le changement climatique, la transition énergétique, la santé, ou l'accompagnement de l'industrie dans sa marche vers le progrès. Faire une **véritable différence par notre savoir-faire**, voilà ce qui nous anime.

LES DÉFIS DU MONDE DE DEMAIN

Ce monde de demain verra une **profonde redistribution des cartes**. Les questions sont d'ores et déjà devant nous.

- Le **rattrapage économique** des pays émergents face aux pays matures, qui a été le moteur de la croissance mondiale, sera-t-il toujours aussi puissant dans les années qui viennent ?
- La **globalisation** des activités, qui s'appuie sur le commerce mondial et la production délocalisée, sera-t-elle toujours autant d'actualité ?
- L'**optimisation des coûts de production** et l'organisation des **chaînes d'approvisionnement** telles qu'on les connaît aujourd'hui vont-elles subsister après la covid, les tensions commerciales sino-américaines et la guerre en Ukraine ?
- À quelle vitesse **le numérique** va-t-il s'inscrire dans toutes les opérations industrielles, commerciales, après avoir conquis le monde de la communication ?

- Comment le monde de la **santé** se transformera-t-il après la covid, en terme médical avec des avancées significatives comme l'ARN messenger et en termes de moyens ?
- À quel point **l'équation énergétique mondiale** sera-t-elle bousculée par la diminution de la consommation des énergies fossiles, et les engagements mondiaux de réduction des **émissions de CO₂**. Dans ce cadre, quelle place prendra **l'hydrogène** ?
- Enfin, comment pourrions-nous vivre avec une **inflation** revenue à des niveaux inquiétants à la fois pour l'économie mondiale et la stabilité sociale ?

Toutes ces questions nous nous les sommes posées, et nous les avons intégrées dans les **scénarios** qui ont servi de base à notre **plan stratégique**. Ces questions sont autant **d'opportunités** lorsque l'on est bien préparé et **nos équipes sont prêtes**. Et si nous sommes prêts aujourd'hui pour ce monde de demain, c'est tout sauf le fruit du hasard.

20 ANS DE SUCCÈS

En 20 ans, le Groupe s'est profondément **modernisé** et a confirmé son avance en termes d'offre de produits, de services et de technologies dans l'industrie comme dans la santé.

En 20 ans, nous avons plus que **doublé** de **taille** et largement renforcé le caractère international de nos activités. Les acquisitions d'une partie des activités de Messer en 2004 et d'Airgas en 2016 y ont largement contribué.

En 20 ans, nous avons **doublé** le nombre de nos **collaborateurs** et **quadruplé** celui de nos **clients** et **patients**.

En 20 ans, nous sommes passés d'une capitalisation boursière de **14 milliards d'euros** en 2001 à plus de **75 milliards d'euros** aujourd'hui.

Cette réussite doit beaucoup à la **fidélité de nos Actionnaires**, car elle nous a permis de nous concentrer sur le développement et la gestion du Groupe.

Elle doit aussi à la **qualité** et au **professionnalisme** de nos **équipes** dont je salue l'engagement et la capacité à relever les défis pour inventer l'avenir. Leur **talent** et leur **mobilisation** sont sans égal. Nous pouvons les en remercier très chaleureusement.



Découvrez la vidéo qui retrace le chemin parcouru par Air Liquide depuis 20 ans sur notre site Internet www.airliquide.com

ÊTRE PRÊTS POUR LA CROISSANCE DE DEMAIN

L'histoire d'Air Liquide est une histoire de croissance. Elle ne s'est jamais démentie. Cette croissance au fil du temps s'est nourrie de science, de technologies, de développements de marchés, d'innovations pour de nouveaux produits ou usages, et bien sûr, du travail et de l'expertise de femmes et d'hommes motivés.

Aujourd'hui, le **Développement Durable** est au cœur de notre modèle pour la croissance. C'est à la fois une ambition collective et une réalité inscrite au cœur de nos métiers. Nos **objectifs** en matière de Développement Durable, annoncés en mars 2021, sont les **plus ambitieux de notre secteur**.

Il s'agit :

- d'agir contre le **changement climatique** pour atteindre la **neutralité** carbone d'ici **2050**, réduire d'**un tiers** nos émissions de CO₂ en volume dès **2035** et commencer la **baisse** de nos émissions en volume autour de **2025** ;
- d'améliorer la qualité de vie des patients chroniques à domicile, et de favoriser l'**accès à l'oxygène médical** dans les zones les plus démunies ;
- enfin, de garantir par la **confiance**, un **environnement de travail** positif et inclusif et les meilleures pratiques de **gouvernance** d'entreprise.

En un mot, nous nous sommes engagés au service de la **performance globale**, celle qui **associe** la performance **financière** et les objectifs **extra-financiers** de Développement Durable.



UNE BASE SOLIDE

2021 a été une **excellente année** à l'aune de tous les critères de performance financière, et reflète d'ores et déjà, du point de vue opérationnel, notre **stratégie d'engagement durable**. Cette tendance se prolonge au premier trimestre 2022 avec des ventes en forte croissance et la poursuite de la dynamique d'investissement.

Les trois caractéristiques les plus marquantes de 2021 ont été le dynamisme de l'activité **Santé**, le sujet **climat** pour nos clients industriels et l'accélération impressionnante de **l'hydrogène**.

1. La Santé

2021 a été caractérisée par un **niveau d'activité exceptionnel** dans la Santé, dans un contexte où il a fallu à la fois poursuivre la **mobilisation** des équipes dans la lutte contre la **pandémie**, et garantir la **meilleure qualité de vie possible** aux patients chroniques à domicile, atteints de problèmes respiratoires, de diabète ou de Parkinson.

Mais 2021 a aussi été une nouvelle année de **lutte contre la covid**. Ainsi le Groupe a contribué à l'établissement d'un **pont aérien** pour alimenter en oxygène les hôpitaux **indiens** lors du pic épidémique du printemps 2021. De même, une **aide d'urgence** en oxygène a été apportée dans les Antilles françaises, en Tunisie, en Afrique du Sud, au Brésil et à Madagascar... Saluons l'effort remarquable **des équipes Santé** du Groupe qui ont **porté haut les valeurs** d'Air Liquide et contribué à **sauver des vies**.

2. Le Climat

2021 reflète **l'importance des technologies** et l'intérêt grandissant de **la décarbonation** pour nos clients industriels.

Le dynamisme de **l'Électronique**, notamment aux États-Unis et en Asie, est un fait marquant de l'année. Nous avons signé des contrats importants avec des grands noms des semi-conducteurs dans le monde ; en Chine avec BOE, leader mondial des écrans plats et spécialiste de l'Internet des Objets, en Asie avec un producteur majeur de mémoires flash ; et encore tout récemment au Japon avec des investissements de 300 millions d'euros.

En termes **d'énergie et d'environnement**, la réduction des émissions de CO₂, la transition et maintenant la souveraineté énergétique sont devenus des thèmes stratégiques pour tous nos clients. Ils nous permettent d'avancer ensemble vers la neutralité carbone. Bien sûr, les **grands contrats** que nous avons signés en 2021 ne portent pas tous exclusivement sur des projets de décarbonation, mais ils ont été nombreux à comporter un volet carbone.

Un bon exemple en est **l'acquisition du plus grand site de production d'oxygène au monde** en **Afrique du Sud** où nous allons réduire de **30 à 40 %** les émissions de CO₂ associées à la production d'oxygène dans les dix prochaines années, en accord avec le client.

Ce que 2021 a ainsi démontré, c'est que **décarboner l'existant** est la première préoccupation des industriels avant même de convertir les procédés à l'oxygène ou à l'hydrogène. C'est pourquoi nous agissons d'ores et déjà sur **trois leviers**. D'abord, en fournissant des gaz produits à partir d'énergie bas carbone. Ensuite, en captant et en séquestrant le carbone dans les usines

existantes, les nôtres ou celles de nos clients. Enfin, en apportant des solutions pour convertir à l'oxygène ou à l'hydrogène les procédés de production de nos clients, et ainsi réduire leurs émissions de CO₂.

Des gaz produits à partir d'énergie bas carbone

Sur le **premier volet**, les avancées en matière de production de gaz industriels bas carbone sont nombreuses. Quelques exemples :

- en **Chine**, avec une unité de séparation d'air de nouvelle génération, pour la plus grande entreprise sidérurgique privée ;
- aux **États-Unis**, avec la plus grande unité de biométhane au monde ;
- en **Belgique et aux Pays-Bas**, avec un approvisionnement en énergie renouvelable sur plusieurs sites ;
- dans le métier marchand, **avec 48 contrats « sur site » en 2021**, une nouvelle année record. Une fois intégrés et optimisés grâce au numérique, ils permettent de réduire les consommations d'énergie et les kilomètres de livraison.

Le captage du carbone

Sur le **deuxième volet**, nous prévoyons avec **BASF** de développer le plus **grand projet mondial** transfrontalier de captage et de séquestration de carbone pour réduire significativement les émissions du port d'Anvers. Ce projet vient d'ailleurs de recevoir, il y a quelques jours, un financement du Fonds d'innovation européen.

Des procédés de production bas carbone

Sur le **troisième volet**, des accords ont pu être signés avec des grands industriels pour la production d'acier ou de ciment bas carbone, notamment dans la région de Dunkerque.

3. L'hydrogène au cœur de la transition

2021 a confirmé **l'engouement** qu'on observe désormais sur le sujet de **l'hydrogène**. Tout le monde s'y réfère. Tout le monde souhaite en produire. La planète hydrogène est en quelque sorte en pleine effervescence... Environ **60 milliards d'euros** sont consacrés dans le monde à l'émergence de la filière via des initiatives privées comme publiques.

Pour notre part, nous avons lancé en 2021, avec des entreprises internationales partenaires, le **plus grand fonds mondial** dédié aux infrastructures d'hydrogène décarboné. Que de chemin parcouru ! Il y a seulement cinq ans, nous créions le **Conseil de l'hydrogène** avec 13 entreprises partenaires ; il compte aujourd'hui plus de **130 membres** parmi les plus prestigieuses entreprises mondiales.

L'hydrogène est considéré aujourd'hui comme **une véritable solution** dans la transition énergétique, et offre une alternative à la question de **l'indépendance énergétique** devenue plus que jamais d'actualité.

Notre **stratégie** est claire : **accélérer** pour développer au plus vite une offre compétitive d'**hydrogène bas carbone** à grande échelle visant les marchés de l'industrie et de la mobilité, en commençant par les bassins industriels et les transports lourds.

Des *objectifs hydrogène*
ambitieux à 2035

8 Mds €
d'investissement
d'ici 2035

Offre H₂
bas carbone

Ventes x 3
de 2 à 6 Mds x€

QUELS SONT NOS ATOUS ?

01

Notre expérience de l'hydrogène qui est une molécule que nous connaissons, produisons et distribuons depuis 50 ans.

02

Notre leadership en matière de technologies et de sécurité hydrogène. Qu'il s'agisse d'électrolyse, de vaporeformage, ou encore de liquéfaction ou de transport de l'hydrogène, notre expertise est la plus complète du marché.

Dans la technologie de **l'électrolyse à grande échelle** – nécessaire pour produire de l'hydrogène décarboné compétitif – notre objectif est de porter à **3 000 MW** notre capacité de production d'ici 2030. Ainsi, nous avons signé avec **Siemens Energy** un protocole d'accord pour développer des électrolyseurs PEM ⁽¹⁾ de grande capacité en Europe, et renforcer notre position. En parallèle, c'est Air Liquide qui a démarré la **plus grosse unité d'électrolyse** à membrane au monde, de **20 MW**, à Bécancour au Canada, sur technologie Hydrogenics.

03

Notre capacité à nouer des partenariats de premier plan en Europe et dans le monde. Dans cette phase d'accélération, c'est primordial. Dans le domaine de **l'aviation** par exemple, nous avons signé des partenariats avec Airbus, Vinci Airports, ADP ou encore Korean Air pour accélérer la décarbonation du secteur aérien et aéroportuaire grâce à l'hydrogène.

Dans le domaine **des poids lourds**, là aussi, des partenariats technologiques avec des acteurs majeurs du secteur comme Faurecia et Iveco ont été conclus.



> **Futur bateau à hydrogène liquide d'Energy Observer** dont Air Liquide est partenaire



> **La Tour Eiffel illuminée avec de l'hydrogène renouvelable** fourni par Air Liquide le 25 mai 2021

04

Notre présence dans les grands bassins industriels, qui nous permet de développer des écosystèmes mixtes industrie et mobilité. L'exemple de la Normandie est particulièrement emblématique.

Au travers du projet **Air Liquide Normand'Hy**, nous projetons de construire un électrolyseur de **200 MW** – le plus grand au monde à ce jour. Couplé au réseau bas carbone de Port-Jérôme, il alimentera en hydrogène renouvelable les industriels du bassin et les marchés de la mobilité lourde le long de la vallée de la Seine jusqu'à Paris. Parallèlement, ce projet prévoit aussi la décarbonation du bassin industriel normand. Au cours de sa visite sur site le 8 mars dernier, **Bruno Le Maire** lui a donné un grand retentissement médiatique. C'est l'amorce d'une filière française et européenne de l'hydrogène bas carbone.

(1) Proton-Exchange Membrane (Membrane Échangeuse de Protons).

ÊTRE PRÊTS POUR L'ENTREPRISE DE DEMAIN

Pour un groupe comme Air Liquide, **résilient, solide**, en **croissance** régulière, et qui met le **Développement Durable** au cœur de ses priorités, cela signifie disposer d'une **équipe** compétente, expérimentée, ambitieuse et motivée **pour la diriger**.

Le 1^{er} juin 2022, **François Jackow** me succédera à la **Direction Générale** tandis que je demeurerai **Président du Conseil d'Administration**, rôle que j'ai exercé depuis 2006.

François et moi nous nous connaissons bien, nous travaillons ensemble depuis des années et nous partageons les mêmes valeurs. François a rejoint Air Liquide en **1993**, et est un dirigeant

très expérimenté. Il connaît particulièrement bien l'entreprise pour y avoir exercé un large éventail de responsabilités, au plus haut niveau, dans le cadre d'un parcours très **international** aux États-Unis, en Europe et au Japon. Il en connaît avec précision les métiers, les équipes, mais aussi les valeurs et la culture, et notamment notre attachement à l'actionnariat individuel.

Unanimement **respecté**, il est solide, curieux, et très investi. Il est attentif aux autres et sait, avec son tempérament de marin, naviguer par tout temps. C'est un **excellent capitaine**. Il saura, j'en suis certain, développer une nouvelle vision de l'avenir pour le Groupe, et fédérer les équipes autour de la mise en œuvre de notre nouveau projet d'entreprise **ADVANCE**.



➤ Benoît Potier⁽¹⁾ et François Jackow⁽²⁾ à l'Assemblée Générale 2022

« Benoît Potier est un grand dirigeant qui a su faire d'Air Liquide une entreprise hors du commun. Lui succéder à la tête de la Direction Générale est un immense honneur. Je suis à la fois heureux et fier d'assumer cette responsabilité. Toute mon énergie et toute mon expérience seront mises au service de la réussite de votre Groupe, afin que continue cette formidable histoire collective. »

François Jackow, Directeur Général Adjoint⁽²⁾

(1) À compter du 1^{er} juin 2022, Benoît Potier continuera d'exercer les fonctions de Président du Conseil d'Administration.

(2) François Jackow a été nommé Directeur Général à compter du 1^{er} juin 2022.

Notre programme stratégique

« Un **nouveau chapitre** s'ouvre aujourd'hui pour Air Liquide. Il est empreint de rupture mais aussi de continuité. C'est ce que reflète le nouveau plan stratégique à horizon 2025, le **plan ADVANCE**, présenté le 22 mars dernier. Il se fonde sur **trois idées force** :

- toujours anticiper sur le monde de demain ;
- intégrer pleinement le Développement Durable dans notre modèle de croissance ;
- agir pour répondre aux attentes de la société.

La spécificité du plan ADVANCE est de combiner de façon très claire la **performance financière** et la **performance extra-financière**, les deux se nourrissant et se renforçant. »

François Jackow, Directeur Général Adjoint ⁽¹⁾

ADVANCE / / / / /



Découvrez le plan ADVANCE en vidéo sur notre site Internet www.airliquide.com/fr/groupe/strategie



1. RÉALISER UNE PERFORMANCE FINANCIÈRE SOLIDE

La performance financière est non seulement la **condition** de la pérennité du Groupe, mais c'est aussi ce qui lui permet **d'investir** et de constituer ainsi le **socle** de sa croissance future. **Trois indicateurs principaux** caractérisent notre ambition financière :

- la **croissance des ventes**. Elle va s'accroître à un rythme de **+ 5 à 6 %** en moyenne par an jusqu'à 2025, soit un rythme supérieur à ce que le Groupe a réalisé lors du plan précédent NEOS. Cette accélération est le reflet de nombreuses opportunités de marché sur lesquelles nous sommes particulièrement bien positionnés ;
- la **rentabilité des capitaux employés** car il s'agit de **croître de façon profitable**. Notre Groupe a pour objectif d'atteindre un retour sur capitaux employés de plus de **10 %** et ce, dès 2023, soit avec un an d'avance ;
- Air Liquide a l'ambition de croître tout en amorçant la **réduction de ses émissions de CO₂**, en valeur absolue, à horizon 2025.

Il s'agit donc de conjuguer ces trois objectifs, c'est-à-dire de **réaliser une croissance rentable tout en réduisant notre empreinte carbone**. Cette croissance sera soutenue par des investissements portés à un niveau record. Ceux-ci devraient atteindre **16 milliards d'euros** sur la durée du plan, soit une augmentation de **45 %** pour les investissements industriels par rapport à la phase précédente. Il s'agit là d'une **accélération** très significative. En outre, plus de la moitié des décisions d'investissements industriels sera consacrée à des projets liés à la **transition énergétique**.

(1) François Jackow a été nommé Directeur Général à compter du 1^{er} juin 2022.

2. DÉCARBONER L'INDUSTRIE

La **décarbonation** de l'industrie est devenue un impératif dans la lutte contre le changement climatique. C'est pourquoi Air Liquide a développé tout un ensemble de solutions technologiques reconnues par nos clients, qu'il s'agisse de **fourniture** de gaz produits de façon décarbonée, de **transformation** des procédés industriels de nos clients ou de **captage du CO₂** d'origine industrielle.

La réduction des émissions est devenue une **priorité** pour tous les secteurs de l'industrie. C'est aussi une **opportunité** très significative de développement pour notre Groupe : **le marché de la décarbonation représente environ dix fois celui des gaz industriels ! Il s'agit d'un gisement de croissance exceptionnel.**

3. CONTRIBUER AU PROGRÈS PAR L'INNOVATION

Dans le cadre d'ADVANCE, nous avons identifié **cinq marchés d'avenir** :

La mobilité hydrogène

L'hydrogène constitue une **solution clé** pour la mobilité dite « lourde » qui correspond à 25 % des émissions de CO₂. Il s'agit des bus, des trains, des camions et, à plus longue échéance, des bateaux et des avions. Nous n'en sommes encore qu'au début. Quel est notre objectif ? Tripler nos ventes actuelles pour atteindre plus de **6 milliards d'euros** d'ici 2035.

L'Électronique

Le numérique, on le voit bien, a envahi tous les **usages**. Et cette tendance ne fera que s'amplifier. Et ce d'autant plus que les États-Unis et l'Europe, dans un souci d'autonomie stratégique, décident eux aussi d'investir massivement. Nous sommes **n°1 de ce secteur** en pleine expansion et donc idéalement positionnés pour accompagner nos clients avec des solutions innovantes.

La Santé à domicile

La montée des maladies chroniques liées au **vieillessement** constitue un enjeu majeur. Aujourd'hui, la prise en charge des **maladies chroniques** représente déjà **70 %** des dépenses de santé dans les économies les plus développées. C'est là où le numérique peut pleinement déployer son potentiel. Il permet un accompagnement **personnalisé** du patient conduisant à une amélioration de la **qualité** des soins, tout en maîtrisant les **coûts**.

Avec **1,8 million** de patients à domicile, Air Liquide est un **acteur majeur de la Santé**. Le potentiel de développement de nos activités dans ce marché est très important, tant dans les géographies matures que dans les pays émergents.

4. AGIR POUR TOUS

Agir pour tous, c'est agir en tenant compte des perspectives de l'ensemble de nos **parties prenantes** directes : clients, collaborateurs, Actionnaires..., mais aussi de celles de **la société** au sens large. Qu'est-ce que cela veut dire concrètement ?

- **Favoriser l'engagement des collaborateurs**, socle de notre performance sur le long terme.
- **Renforcer notre culture client** qui doit demeurer au cœur de nos organisations.
- Continuer à **entretenir avec nos Actionnaires une relation privilégiée**. Elle se fonde sur la proximité, la confiance et le respect. Elle est adossée à une rémunération régulière et attractive, récompensant la fidélité.
- Continuer à **agir en entreprise responsable**, profondément citoyenne et soucieuse de l'intérêt général.

Ainsi, les priorités d'ADVANCE **soutiendront la performance financière** du Groupe en lui donnant également un **sens**. C'est ce qui fait d'ADVANCE un plan ambitieux et porteur d'une forte dynamique.

« ADVANCE est un plan à horizon 2025. Mais l'**horizon de temps** pour Air Liquide va évidemment bien au-delà et nous travaillons déjà sur des scénarios à beaucoup plus longue échéance. **Notre vision est depuis toujours une vision de long terme.**

L'enjeu c'est de continuer à bâtir ensemble l'Air Liquide de demain, fondé sur un modèle de croissance rentable, utile et répondant aux besoins de la société. Un modèle de croissance qui **s'adapte** en permanence à un monde dont l'évolution s'accélère, tout en restant profondément **fidèle aux valeurs du Groupe** qui en font sa force. »

(1) François Jackow a été nommé Directeur Général à compter du 1^{er} juin 2022.

L'Industriel Marchand

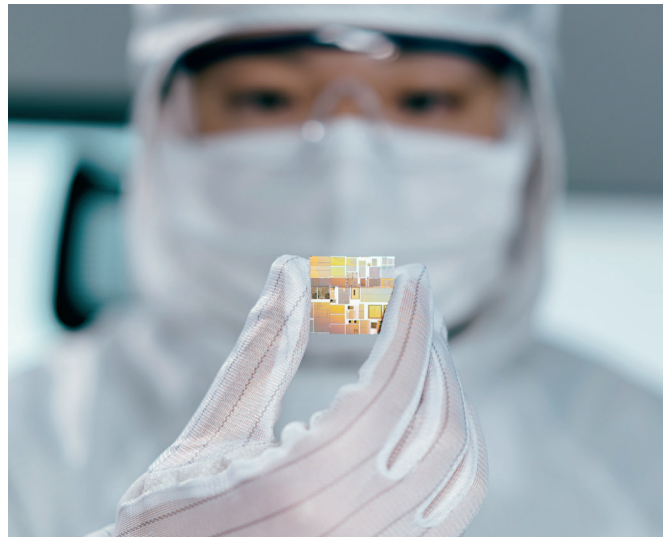
Ce marché, qui correspond à **45 %** de l'activité du Groupe, présente de nombreuses opportunités. Prenons deux exemples :

- le premier, celui de la fabrication d'une voiture électrique qui demande **50 % de plus de gaz industriels** qu'une voiture classique ;
- le deuxième, celui du numérique. L'accumulation de centaines de millions de données de transactions nous permet d'enrichir **notre offre** pour répondre très exactement à de **nouveaux besoins** de nos clients.

Nous estimons le potentiel de ce marché à plus de **10 milliards d'euros**.

Les hautes technologies

Il s'agit de **cryogénie profonde**, des **ordinateurs quantiques** ou encore du **secteur spatial**. Pour ces marchés très pointus à fort potentiel, nous disposons d'une expérience et d'une expertise technique de haut niveau. Un exemple : le secteur du spatial qui suscite un vrai regain d'intérêt. Nous y sommes présents depuis 50 ans, et nous continuerons d'y jouer un rôle très actif dans le lancement des satellites et dans le domaine de l'exploration spatiale.



*Ensemble,
nous sommes
plus que jamais
prêts pour
l'avenir.*

François Jackow, Directeur Général Adjoint⁽¹⁾

Merci

« **Derrière chaque Actionnaire d’Air Liquide, il y a une aventure humaine, souvent attachante, toujours intéressante. En tant que Président, je serai particulièrement attaché à maintenir ce dialogue, et demain comme aujourd’hui, vous pourrez compter sur mon écoute et ma considération.** »

Mesdames, Messieurs, Chers Actionnaires,

Cette Assemblée Générale est **ma dernière Assemblée** en tant que Président-Directeur Général.

C’est bien sûr un nouveau chapitre qui s’ouvre dans la vie du Groupe mais aussi un tournant dans ma vie personnelle. J’ai consacré **41 ans** de ma vie à Air Liquide dont les **21** dernières années à diriger l’Entreprise. Durant ces 41 ans, les journées, les mois, les années se sont succédés avec leurs bonnes nouvelles, leurs difficultés, leurs succès et parfois leurs échecs ou leurs surprises, mais toujours avec la même conviction que nos **équipes** et nos **métiers** n’avaient pas d’équivalents.

Pas un seul jour, je n’ai douté de **mon choix** d’avoir rejoint le Groupe comme ingénieur débutant au Centre de Recherche des Loges-en-Josas en 1981.

Air Liquide est une entreprise **passionnante, singulière** et profondément **attachante**. Elle est aussi tout à fait **unique**. Son histoire et sa trajectoire sont **hors du commun**.

C’est donc une occasion pour moi de **saluer** et de **remercier** à nouveau, **avec une certaine émotion**, chacun des **collaborateurs** du Groupe sans qui, rien de tout ce que nous avons accompli, n’aurait été possible.

Il y a un esprit Air Liquide. Il y a une **culture Air Liquide**. Il y a une histoire souvent très longue qui nous unit. Tous les collaborateurs se retrouveront dans mes propos. À toutes les femmes et les hommes du Groupe, je voudrais exprimer ma **sincère reconnaissance** pour l’énergie et le talent qu’ils ont mis au service de votre Société dans l’exercice de leur mission.

Je tiens également aujourd’hui à vous remercier, vous tous chers **Actionnaires**, pour votre **fidélité** et votre **confiance** renouvelée, année après année.

Sans vous, sans votre soutien, nous n’aurions pas pu mettre en place une **vision** d’Entreprise tournée vers **l’avenir**. Sans vous, nous n’aurions pas réussi à prendre les virages industriels nécessaires, à prendre pied dans de nouveaux grands pays, à faire les grandes acquisitions qui ont façonné notre histoire. Sans vous, il eût été plus difficile de prendre la route de **l’hydrogène** et le chemin d’un **futur durable**.



Au cours de ces 21 ans, **j’ai parlé avec des milliers d’entre vous**. J’ai aimé chacun de nos échanges. J’ai apprécié chacune de nos rencontres. Je le dis très sincèrement, j’ai du respect pour chacun d’entre vous. Derrière chaque Actionnaire d’Air Liquide, il y a une aventure humaine, souvent attachante, toujours intéressante.

En tant que Président, je serai particulièrement attaché à **maintenir ce dialogue**, et demain comme aujourd’hui, vous pourrez compter sur **mon écoute** et **ma considération**.

C’est avec vous que va continuer de s’écrire la formidable histoire d’Air Liquide. Soyez assurés que nous nous attacherons à mériter votre **confiance** chaque jour davantage pour continuer **d’inventer l’avenir**.

Je vous remercie.

Benoît Potier

Gouvernance et rémunération

Le Conseil d'Administration réuni le 4 mai 2022, à l'issue de l'Assemblée Générale des Actionnaires, a confirmé sa décision de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général à compter du 1^{er} juin 2022.

« En conciliant continuité et renouveau, le Conseil d'Administration souhaite adopter cette nouvelle gouvernance permettant une organisation fluide et équilibrée. »

Jean-Paul Agon, Administrateur Référent

COMPOSITION DU CONSEIL ET DES COMITÉS, NOUVELLE GOUVERNANCE

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

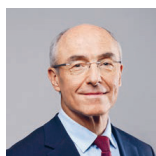
L'Assemblée Générale a renouvelé, pour une durée de quatre ans, les mandats d'Administrateurs d'**Annette Winkler** et de **Benoît Potier**. **François Jackow**, qui prendra la Direction Générale de la Société à compter du 1^{er} juin 2022, en remplacement à cette fonction de Benoît Potier, a été nommé Administrateur pour une durée de quatre ans. Les mandats de **Sin Leng Low** et de **Jean-Paul Agon** ayant pris fin à l'issue de l'Assemblée, le Conseil leur a adressé ses sincères remerciements pour leurs contributions respectives.

Le mandat de **Philippe Dubrulle**, Administrateur représentant les salariés, a par ailleurs été reconduit pour une durée de quatre ans par le Comité de Groupe France.

Le Conseil d'Administration est ainsi composé de **douze membres** : dix membres élus par les Actionnaires, très majoritairement indépendants, dont cinq femmes et quatre membres de nationalité étrangère, ainsi que deux Administrateurs représentant les salariés. Sa composition reflète la diversité de profils et d'expériences, d'expertises et de cultures recherchée par le Conseil.

NOUVELLE GOUVERNANCE

À l'issue de l'Assemblée Générale, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil d'Administration a renouvelé Benoît Potier dans ses fonctions de Président-Directeur Général jusqu'au 31 mai 2022, confirmé sa décision de **dissocier les fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général à compter du 1^{er} juin 2022** et dans ce cadre, renouvelé Benoît Potier en qualité de **Président du Conseil d'Administration**, et nommé François Jackow en qualité de **Directeur Général**, également **à compter du 1^{er} juin 2022**.



Benoît Potier
Président du Conseil d'Administration

La nouvelle structure de gouvernance permettra au Groupe, dans le contexte de la succession, de bénéficier de l'expérience sans équivalent de Benoît Potier à l'issue de 20 années à la tête de la Société.

Benoît Potier se verra attribuer des missions spécifiques qu'il exercera en concertation avec le Directeur Général.

Il sera ainsi notamment associé aux questions de stratégie globale et d'organisation du Groupe. Il continuera à rencontrer les principaux Actionnaires sur les questions de gouvernance et gardera un lien étroit avec les Actionnaires individuels.



François Jackow
Directeur Général

Dans le cadre des travaux qu'il a effectués depuis 2018, le Comité des nominations et de la gouvernance, après avoir mené une procédure de sélection approfondie, a estimé que la compétence, le niveau d'expérience et les qualités personnelles de François Jackow font de lui le meilleur candidat pour succéder à Benoît Potier.

François Jackow a rejoint Air Liquide en 1993. Au terme d'un parcours complet et international, il bénéficie d'une très grande expérience du Groupe, alliant vision stratégique et connaissance approfondie de ses métiers. Membre du Comité Exécutif depuis 2014, il est, à la date de l'Assemblée, Directeur Général Adjoint.

COMPOSITION DES COMITÉS

À l'issue de l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration a nommé **Xavier Huillard**, Administrateur indépendant, en tant qu'**Administrateur Référent**, et a confirmé le maintien de ce dernier à cette fonction dans le contexte de la dissociation, à compter du 1^{er} juin 2022. Enfin, le Conseil a procédé aux nominations et renouvellements requis au sein de ses Comités dont la composition est désormais la suivante :

Comité d'audit et des comptes

- Siân Herbert-Jones (Présidente)
- Anette Bronder
- Aiman Ezzat

Comité des rémunérations

- Xavier Huillard (Président)
- Kim Ann Mink
- Fatima Tighlaine (Administrateur représentant les salariés)

Comité des nominations et de la gouvernance

- Xavier Huillard (Président)
- Annette Winkler
- Bertrand Dumazy

Comité environnement et société

- Annette Winkler (Présidente)
- Geneviève Berger
- Philippe Dubrulle (Administrateur représentant les salariés)

TRAVAUX DU CONSEIL ET DES COMITÉS

Travaux du Conseil d'Administration

Réuni six fois en 2021, le Conseil a porté une attention particulière au suivi de l'**impact de la pandémie de covid-19** sur le Groupe et aux mesures pour protéger la santé des collaborateurs, à l'analyse de la **performance** (financière et extra-financière), à la **stratégie et aux perspectives** du Groupe ainsi qu'aux grandes lignes du **nouveau plan à moyen terme (2021-2025)**, à la **Gouvernance** (dont la dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général), aux **décisions d'investissements** en lien avec les objectifs climat, à l'**Hydrogène** et la **transition énergétique**, à la **poursuite de la Stratégie de développement durable** et aux travaux relatifs aux nouveaux objectifs ESG/climat.

Travaux des Comités

- **Le Comité d'audit et des comptes** a revu les comptes et la politique de financement du Groupe, suivi la gestion de la dette et des liquidités et poursuivi le processus de sélection des Commissaires aux comptes. Il a également suivi les programmes d'efficacité, procédé à l'examen des risques et des mesures de contrôle associées ainsi qu'à la revue des missions du Contrôle Général. Il a examiné les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information extra-financière, notamment dans le cadre de la session commune avec le Comité environnement et société.

- **Le Comité des nominations et de la gouvernance** a poursuivi ses travaux relatifs à la succession de Benoît Potier à la Direction Générale avec notamment le choix de la structure de gouvernance et la sélection du candidat. Il a procédé à la revue des équipes dirigeantes ainsi qu'à la composition du Conseil d'Administration et des Comités. Il a revu la politique de non-discrimination et de diversité des instances dirigeantes et fixé de nouveaux objectifs de mixité concernant le Comité Exécutif.

- **Le Comité des rémunérations** a revu la performance du dirigeant mandataire social au cours de l'exercice écoulé, ainsi que la rémunération de l'ensemble des mandataires sociaux. Il s'est prononcé sur la nouvelle politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux dans le cadre du plan de succession. Il a revu et recommandé l'adoption de la section du Rapport sur le gouvernement d'entreprise relative à la rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux intégrée dans le Document d'Enregistrement Universel.

- **Le Comité environnement et société** a examiné les risques environnementaux et sociétaux. Il a suivi les travaux sur la définition des nouveaux objectifs ESG/Climat du Groupe communiqués le 23 mars 2021 et les réalisations. Il a également suivi les programmes sociétaux du Groupe et de la Fondation Air Liquide. Il a par ailleurs revu la Déclaration de performance extra-financière, le Plan de Vigilance et examiné les notations extra-financières.

RÉMUNÉRATION

RÉMUNÉRATION 2021 DE BENOÎT POTIER

L'Assemblée Générale a approuvé les éléments de la rémunération du Président-Directeur Général, Benoît Potier, versée en 2021 ou attribuée au titre de 2021.

Cette rémunération comprend :

- **une part fixe**, qui s'établit à **1,325 million d'euros**, stable depuis 2018 ;
- **une part variable** d'environ **2,192 millions d'euros**, reflétant l'excellente performance de l'année, tant à l'aune des

critères financiers (le niveau maximum ayant été atteint pour les deux objectifs quantitatifs) qu'à celle des **critères qualitatifs**. Concernant les **objectifs qualitatifs**, le Conseil a relevé la qualité de la performance du dirigeant, tant sur le plan de la **RSE** – avec le déploiement des nouveaux objectifs ESG et le développement de l'écosystème hydrogène – que celui de l'**organisation des ressources humaines** avec, en particulier, la préparation de sa **succession**, les évolutions du Comité Exécutif et la revue des talents. La **performance individuelle** de Benoît Potier a été jugée excellente dans un contexte global incertain.

La rémunération à court terme 2021 est ainsi **en hausse de 26 %** par rapport à 2020, année fortement impactée par la crise pandémique ;

- **une attribution d'actions de performance**, pour une valeur d'environ **2,25 millions d'euros**, stable depuis 2018. Toutefois, conformément aux meilleures pratiques de gouvernance, le Conseil, en accord avec Benoît Potier, a décidé de lui appliquer le principe de **proratisation des attributions d'actions de performance 2020 et 2021** à compter de la fin de son mandat de Directeur Général. Ainsi, l'attribution 2021 sera réduite de 52,9 % et l'attribution 2020 de 19,5 %.

Les informations relatives à la rémunération 2021 de Benoît Potier sont détaillées pages 190 à 198 du Document d'Enregistrement Universel 2021.

RÉMUNÉRATION 2021 DES MANDATAIRES SOCIAUX

L'Assemblée Générale a approuvé les informations sur la rémunération de l'ensemble des mandataires sociaux (dirigeant et Administrateurs non exécutifs), et qui comprennent :

- la **rémunération de Benoît Potier comparée aux rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société** et, depuis cette année, avec la rémunération moyenne des salariés du Groupe en France ;
- la rémunération des **Administrateurs non exécutifs**, fixée en application de la politique 2021 et qui s'inscrit dans l'enveloppe inchangée de 1,3 million d'euros votée en 2020.

Ces informations sont détaillées pages 171 à 189 du Document d'Enregistrement Universel 2021.

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

L'Assemblée Générale a approuvé la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des Administrateurs.

Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

La politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif s'inscrit dans la continuité des politiques antérieures. La part fixe représente environ **25 %**, la part variable cible **35 %**, et les LTI ⁽¹⁾ **40 %** de la rémunération globale.

Les **critères financiers (quantitatifs) de la part variable annuelle** sont fonction de la croissance du bénéfice net par action et du chiffre d'affaires. Les **critères personnels (qualitatifs)** intègrent les objectifs liés à la RSE et à l'organisation/ressources humaines.

Les **conditions de performance applicables aux LTI** ⁽¹⁾ restent liées au retour sur capitaux employés (ROCE), au TSR ⁽²⁾ (dividendes réinvestis) et à un critère environnemental aligné en 2022 sur le nouvel objectif de diminution des émissions de CO₂ en valeur absolue.

L'ensemble de ces critères reflètent la stratégie de la Société combinant **performance financière et extra-financière**.

Rémunération du Président-Directeur Général jusqu'au 31 mai 2022

Sur cette base, la politique de rémunération du Président-Directeur Général applicable jusqu'au 31 mai 2022 est identique à celle de 2021. Toutefois, **Benoît Potier** ne percevra pas de LTI ⁽¹⁾ en 2022, année de la fin de son mandat de Directeur Général. Sa rémunération fixe et variable sera calculée au prorata temporis.

Rémunération du Directeur Général dans le contexte de la gouvernance dissociée à partir du 1^{er} juin 2022

La politique de rémunération de **François Jackow**, à compter du début de son mandat de Directeur Général le 1^{er} juin 2022, a été déterminée en tenant compte d'une étude approfondie des pratiques de place et d'un benchmark de sociétés françaises et européennes. Elle prévoit :

- **une rémunération fixe annuelle de 1,100 million d'euros**, calculée au prorata temporis pour 2022 ;
- **une part variable cible égale à 120 %** et maximum limitée à 150 % de la part fixe ;
- **une attribution annuelle de LTI** ⁽¹⁾ **de l'ordre de 1,650 million d'euros**, soit environ 40 % de la rémunération totale cible. Ce LTI ⁽¹⁾ sera calculé en 2022 au prorata temporis.

La rémunération globale cible du Directeur Général se situe aux environs de la moyenne des sociétés à gouvernance dissociée du CAC 40.

François Jackow a confirmé sa volonté de mettre fin unilatéralement à son contrat de travail à compter du début de son mandat de Directeur Général.

François Jackow bénéficiera des **régimes de retraite complémentaires** mis en place par la Société. Il ne recevra pas de rémunération en sa qualité d'Administrateur. Il bénéficiera, dans des circonstances strictement définies, d'une **indemnité de cessation de fonctions** soumise à la réalisation de conditions de performance – similaire à celle qui s'appliquait au Président-Directeur Général – et d'une **indemnité en contrepartie d'un engagement de non-concurrence**, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence étant plafonné à 24 mois de rémunération fixe et variable.

Ces informations sont détaillées pages 207 à 211 du Document d'Enregistrement Universel 2021.

Rémunération de Benoît Potier en sa qualité de Président du Conseil d'Administration dans le contexte de la gouvernance dissociée à partir du 1^{er} juin 2022

La rémunération de Benoît Potier a été établie en conformité avec les pratiques de place et sur la base d'un benchmark détaillé. Elle tient compte des **missions spécifiques** que le Conseil a souhaité confier à Benoît Potier, dans un contexte de transition managériale, afin de bénéficier de son expérience et de sa connaissance approfondie du Groupe.

Ainsi, Benoît Potier percevra une rémunération fixe annuelle de 800 000 euros, calculée au prorata pour 2022. Aucune autre rémunération ne lui sera attribuée.

Ces informations sont détaillées en pages 211 et 212 du Document d'Enregistrement Universel 2021.

Rémunération des Administrateurs

La politique de rémunération des Administrateurs s'inscrit dans **la continuité des pratiques antérieures** avec une **rémunération variable prépondérante** et **fonction de la participation** de chaque Administrateur aux réunions.

Une **rémunération complémentaire** est versée à l'**Administrateur Référént** et aux **présidents des Comités**. La politique promeut ainsi l'assiduité et la participation effective des Administrateurs aux travaux du Conseil et des Comités.

Ces informations sont détaillées page 212 du Document d'Enregistrement Universel 2021.

(1) « Long Term Incentive », élément de motivation long terme (actions de performance / Options de souscription d'actions).

(2) « Total Shareholder Return », taux de rendement pour l'actionnaire.

Débat avec les Actionnaires

QUESTIONS ÉCRITES PRÉALABLES

Conformément à la faculté offerte par la loi, les réponses du Conseil d'Administration aux questions écrites avant l'Assemblée Générale ont été publiées sur le site Internet de la Société, www.airliquide.com, rubrique Actionnaires/Assemblée Générale des Actionnaires 2022.

Les questions ont notamment porté sur les objectifs climat du Groupe, sur l'hydrogène, sur la responsabilité sociale et sociétale, sur la responsabilité fiscale et le lobbying.

QUESTIONS DE LA SALLE

Les Actionnaires ont eu la possibilité de prendre la parole pour poser leurs questions en direct, ou de les envoyer par SMS.

Près de 70 SMS ont été reçus et analysés par un outil d'intelligence artificielle pendant l'Assemblée. Les questions SMS ont porté en priorité sur les cinq thèmes suivant :



QUESTIONS TRAITÉES EN SÉANCE

Thèmes	Question n°
Hydrogène	
McPhy	2
Rentabilité des investissements	15
Politique actionnariale	
Attribution d'actions gratuites	1
Rajeunissement de l'actionnariat	3
Air Liquide : un placement diversifié	4
Action Air Liquide et les jeunes	12
Division du nominal de l'action	14
Tenue et coût de l'Assemblée	16
Environnement/Climat	
Neutralité carbone	5
Approvisionnement en électricité bas carbone	6
Enjeu de la décarbonation pour les industriels	13
Activité du Groupe	
Travaux de Georges Claude	7
Santé à domicile en Chine	10
Géopolitique	
Situation entre la Chine et l'île de Taïwan	9
Impact du conflit en Ukraine	11
Mixité	
Les Femmes et la Science	8



QUESTION 1

ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES

Pouvez-vous préciser l'impact d'une attribution d'actions gratuites pour Air Liquide et pour les Actionnaires ?

Benoît POTIER : Les distributions d'actions gratuites sont simplement effectuées sur la base d'une division de l'ensemble du capital en un peu plus d'actions. Donc mécaniquement, si on émet 10 % d'actions supplémentaires, elles auront toutes 10 % de moins de valeur, mais le portefeuille – c'est-à-dire le nouveau nombre de titres multiplié par le cours qui aura été ajusté à la baisse de 10 % lors de l'opération – conservera la même valeur. Cela étant, on constate avec le temps qu'une attribution d'actions gratuites permet de dynamiser le cours. Dans les mois qui suivent, même si ce n'est jamais une garantie, le cours reprend des couleurs. Et donc, in fine, la valeur du portefeuille de l'Actionnaire après les distributions d'actions gratuites a plutôt tendance à aller à la hausse. C'est la première bonne nouvelle.

La deuxième bonne nouvelle, c'est que l'année suivante, l'action gratuite rapporte un dividende de plus. Mécaniquement, le nombre de dividendes reçus par l'Actionnaire augmente, dans cet exemple d'une action gratuite pour dix, de 10 %. C'est une politique historique du Groupe à laquelle nous sommes attachés, dans la mesure où il s'agit d'un acte de confiance. À chaque distribution d'actions gratuites, l'équipe dirigeante sait que, l'année suivante, il convient de viser une croissance du résultat d'à peu près 10 % ou de s'en rapprocher pour pouvoir verser le dividende. C'est donc une politique exigeante pour la Société, mais extrêmement motivante, et qui évidemment génère des bénéfices pour les Actionnaires.

QUESTION 2

MCPHY

Quels sont les rapports entre Air Liquide et la société McPhy Energy ?

Benoît POTIER : McPhy est une jeune société qui vend des électrolyseurs. À l'origine, elle se consacrait plutôt à la production de piles à combustible. Elle a été créée par un ancien collaborateur d'Air Liquide, que nous connaissons bien, et qui a notamment travaillé dans notre ingénierie. C'est une société française, mais qui a fait des acquisitions en Italie. Nous n'avons pas de rapports particuliers avec McPhy. Nous les connaissons, nous les avons observés, comme tout concurrent. Nous avons une position qui est celle d'un acteur majeur de l'hydrogène, vis-à-vis d'un acteur plus modeste, opérant sur un territoire plus limité, car McPhy travaille plutôt sur l'Europe. Nous observons évidemment avec intérêt ce que font tant McPhy que toutes les autres petites ou grandes sociétés qui veulent se lancer dans l'hydrogène. Il n'y a cependant rien de particulier qui concerne Air Liquide vis-à-vis de cette société.

QUESTION 3

RAJEUNISSEMENT DE L'ACTIONNARIAT

Avez-vous observé un rajeunissement de l'actionnariat d'Air Liquide ? Ces nouveaux Actionnaires sont-ils sensibles à la prime de fidélité et à la distribution régulière d'actions gratuites ? Avez-vous fait progresser le nombre moyen d'actions détenues par ces Actionnaires ?

Benoît POTIER : Nous sommes très fiers d'être passés au-dessus du demi-million d'Actionnaires individuels et nous constatons en effet un rajeunissement de notre actionnariat. C'est une très bonne nouvelle pour le futur. Sur le fond, ces nouveaux Actionnaires ne sont pas fondamentalement différents des Actionnaires existants mais ils sont plus sensibles aux métiers du Groupe, au sens que nous donnons à ce que nous faisons, et au positionnement d'Air Liquide vis-à-vis de l'environnement et plus largement, des enjeux de société. Le portefeuille moyen en nombre d'actions chez ces plus jeunes Actionnaires est inférieur, car ils ont probablement un petit peu moins de moyens. Il faut aussi se rappeler que, pour nous tous, quand nous avons investi il y a des années dans des actions Air Liquide, la valeur de l'action était bien inférieure. La valeur du portefeuille aujourd'hui est peut-être à peu près équivalente, pour un nombre d'actions inférieur.

QUESTION 4

AIR LIQUIDE : UN PLACEMENT DIVERSIFIÉ

Il est souvent recommandé de diversifier ses placements en actions. Pourtant l'action Air Liquide recouvre déjà à elle seule une belle diversification sectorielle et géographique. Que faut-il en penser ?

Benoît POTIER : Air Liquide est-il en soi un groupe diversifié ? La réponse est oui. Mais n'importe quel conseiller financier vous dira qu'il faut diversifier ses placements : il faut acheter un peu d'Air Liquide, mais également d'autres actions, ce qui se comprend. Il est vrai que lorsqu'on regarde l'activité d'Air Liquide, il y a plusieurs grands métiers. Il y a de l'Électronique, de la Grande Industrie, de la Santé... En soi, les secteurs que nous couvrons sont multiples et notre activité est déjà diversifiée. On le voit d'ailleurs dans les résultats d'Air Liquide année après année. Cette diversification nous permet de toujours générer de la croissance et d'être toujours au meilleur de nous-mêmes.

Sur le plan géographique, nous avons pris pied dans un certain nombre de pays sur les vingt dernières années. On peut citer la grande aventure de la Chine ou encore l'introduction du Groupe au Moyen-Orient. Et, avant ces vingt années, il y avait eu l'expérience de l'Amérique, avec la grande acquisition de Big Three en 1986, qui a permis une présence importante d'Air Liquide au sud des États-Unis. La géographie nous a donc aidés.

Nous sommes ainsi diversifiés, aussi bien en termes de secteurs qu'en termes de géographies : donc vous pouvez vous renforcer en actions Air Liquide. C'est tout à fait la bonne conclusion !

QUESTION 5

NEUTRALITÉ CARBONE

Air Liquide est-il bien positionné en matière de trajectoire pour atteindre l'objectif de neutralité carbone en 2050 ?

Benoît POTIER : 2050, c'est loin. Ce que nous avons fait, c'est d'abord jalonner ce parcours de 30 ans en fixant un point assez contraignant en 2035, et surtout à plus court terme, en 2025, date à laquelle nous arriverons à baisser en valeur absolue nos émissions de carbone. Il faut savoir que chaque fois que nous démarrons un nouveau projet, il a été conçu quatre ou cinq ans plus tôt : or il n'était pas dans les objectifs de l'époque de réduire nos émissions de carbone en valeur absolue. Actuellement donc, nous démarrons des projets qui ont pour conséquence d'augmenter encore pendant quelque temps nos émissions de carbone. Tout cela, il faut l'absorber, et ensuite réduire. C'est ce que nous allons commencer à faire aux alentours de 2025, et j'espère même avant. Mais nous sommes en très bonne voie sur la trajectoire de la neutralité carbone.

QUESTION 6

APPROVISIONNEMENT EN ÉLECTRICITÉ BAS CARBONE

D'après ce que j'ai compris, l'utilisation faite par Air Liquide de l'électricité, à la fois pour la production de gaz et pour la production d'hydrogène par électrolyse, va continuer d'augmenter considérablement dans les années à venir. Or, tout le monde sait que, globalement dans le monde, la production d'électricité est encore très carbonée, et c'est une tendance qui n'est malheureusement pas près de s'inverser. Comment pouvez-vous donc imaginer que, dès 2025, vous allez pouvoir baisser vos émissions de carbone en valeur absolue, avec cette augmentation énorme de la consommation électrique ?

Benoît POTIER : De façon très pragmatique, nous consommons déjà, pour l'oxygène et l'azote, énormément d'électricité. Nous avons donc lancé, dans le cadre de nos objectifs climat, un programme de sourcing, c'est-à-dire d'approvisionnement en électricité renouvelable, pour les usines existantes d'oxygène et d'azote. Nous avons signé des contrats en Belgique, aux Pays-Bas, en Espagne et aux États-Unis. Nous sommes en train de substituer progressivement, chaque fois que nous le pouvons, nos approvisionnements en électricité « carbonée » par de l'électricité renouvelable. Cela nous permettra en effet de baisser nos émissions de « scope 2 », c'est-à-dire celles qui correspondent à l'achat d'énergie.

Pour l'hydrogène renouvelable, nous avons un volet qui est la technologie de production de l'hydrogène. Car associé à tout projet, il y a l'approvisionnement en électricité d'un électrolyseur. Évidemment, si on achète de l'électricité très carbonée pour produire de l'hydrogène avec de l'électrolyse, on n'est pas très avancé. Ce que nous faisons, chaque fois que nous investissons dans un nouvel électrolyseur, c'est que nous cherchons à nous approvisionner en électricité renouvelable. C'est ce que nous allons faire notamment pour le projet Air Liquide Normand'Hy, qui prévoit de construire un électrolyseur de 200 mégawatts couplé à un réseau électrique bas carbone. Si tout marche bien, nous devrions étendre la capacité de cette usine.

Se pose dès lors la question suivante : comment faire si on ne trouve plus d'électricité renouvelable, et ça risque d'être le cas notamment en Europe ? Nous allons évidemment privilégier l'électricité dite bas carbone, c'est-à-dire celle qui ne produit pas beaucoup de carbone. Aujourd'hui, nous avons à notre disposition essentiellement de l'électricité nucléaire, en France tout du moins, ou dans le futur, de l'électricité qui viendra de la biomasse ou du biogaz, ou toute autre forme d'électricité qui pourrait être « propre ». Ce que vous pointez du doigt, c'est que cette révolution énergétique ne sera possible que si, en parallèle de toute cette transformation des procédés industriels, on développe massivement l'électricité renouvelable. Pour l'instant, c'est un message que nous avons passé à la fois aux gouvernements des pays d'Europe et à la Commission européenne, ainsi que partout dans le monde. Je crois que c'est un message qui a été bien compris, mais on est loin encore d'avoir les capacités de production d'électricité renouvelable qui seront nécessaires pour verdifier l'ensemble des consommateurs d'électricité dans le monde.

QUESTION 7

TRAVAUX DE GEORGES CLAUDE

Je voudrais savoir si vous vous étiez intéressés aux travaux de Georges Claude, l'un des fondateurs d'Air Liquide, qui aurait inventé un procédé pour récupérer de la chaleur en faisant remonter l'eau du fond de la mer, qui se mettrait à bouillir. Le procédé aurait, semble-t-il, été étouffé par les pétroliers ?

Benoît POTIER : Georges Claude est, avec Paul Delorme, l'un des deux fondateurs d'Air Liquide en 1902. Nous connaissons ses travaux sur l'énergie des mers – c'est comme ça qu'on l'appelle à l'époque. C'est un sujet qu'on avait examiné scientifiquement mais qui n'était pas, à l'aune de ce que l'on sait aujourd'hui, extrêmement convaincant par rapport à d'autres procédés pour générer de l'énergie. Cela ne veut pas dire que tous ces procédés sont enterrés

définitivement. Cela veut dire simplement que nous avons considéré, depuis quelques années déjà, qu'il s'agit d'un procédé qui n'est pas aujourd'hui intéressant.

QUESTION 8

LES FEMMES ET LA SCIENCE

J'ai vu qu'Air Liquide s'est illustré par une action symbolique à la Tour Eiffel en faveur de l'hydrogène. Il y a une liste de grands hommes de sciences inscrits au premier étage de la Tour Eiffel. Une nouvelle action toute aussi symbolique ne pourrait-elle pas s'envisager afin de rajouter une liste des grandes femmes de sciences au deuxième étage de la Tour Eiffel ?

Benoît POTIER : Merci pour cette suggestion. On va la regarder, comme d'ailleurs on regarde beaucoup de suggestions qui nous sont faites. Je ne peux pas vous garantir que votre demande sera exaucée demain matin, mais au moins l'idée – la valorisation des femmes pour leur contribution à la Science et ce que peut faire Air Liquide – est tout à fait séduisante et nous regarderons ce que l'on peut faire.

QUESTION 9

SITUATION ENTRE LA CHINE ET L'ÎLE DE TAÏWAN

Il y a un pays qui est en pleine évolution : c'est la Chine. Quelles sont vos relations avec la Chine et que se passerait-il si la Chine envahissait l'île de Taïwan ?

Benoît POTIER : Il est très difficile d'évaluer avec réalisme les conséquences d'un tel scénario. On peut imaginer que le monde ne réagisse pas militairement mais commercialement. Air Liquide est présent en Chine à la fois dans la Grande Industrie, dans l'Industriel Marchand et de plus en plus dans l'Électronique. Air Liquide est aussi présent à l'île de Taïwan à travers des très grands noms du secteur de l'Électronique. Donc la question fondamentale pour nous serait : qu'advierait-il des sociétés qui sont aujourd'hui des grands producteurs mondiaux à l'île de Taïwan et de leurs actifs sur place ? À cette question, je ne peux pas répondre aujourd'hui.

Ce que je vois et que j'observe simplement, c'est que ces grands acteurs ont décidé, dans la mesure du possible, de sortir de l'île de Taïwan et d'investir ailleurs. Ce n'est pas du tout le résultat d'une menace quelconque de la Chine, à mon sens, mais c'est beaucoup plus une conséquence de la covid et de la rupture ou de la disruption des chaînes d'approvisionnement en électronique. Donc ces acteurs de l'électronique sont aujourd'hui en train d'investir dans d'autres pays d'Asie, en Europe et aux États-Unis.

Si ce que vous décrivez comme scénario arrivait dans quelques années, je pense que le monde de l'électronique et la répartition des actifs électroniques seraient très différents. Si ça arrivait demain matin, le monde entier aurait un véritable sujet d'approvisionnement en composants électroniques. En tout cas, c'est quand même un scénario que nous avons, évidemment, en tête et qu'on ne peut pas ignorer.

QUESTION 10

SANTÉ À DOMICILE EN CHINE

Je considère que 4 % de l'activité en Asie pour la Santé, ce n'est pas énorme. Il y a un potentiel de développement important de la médecine à domicile. Les Chinois commencent à avoir un pouvoir d'achat assez important – en tout cas, une partie d'entre eux – et ils ont un problème de vieillissement de la population, comme d'autres pays asiatiques. Est-ce qu'Air Liquide investit dans ce domaine en Asie étant donné que le Groupe est déjà installé depuis longtemps dans cette région et qu'il a des contacts avec les autorités locales ?

François JACKOW : Effectivement, notre activité dans la Santé à domicile est principalement aujourd'hui centrée en Europe ; c'est 70 % de notre activité. Cela dit, nous avons déjà pris un certain nombre

de positions en Asie, en particulier en Corée ou au Japon où nous développons un modèle d'assistance à domicile dans les métiers qui nous sont chers et que l'on sait faire.

Il y a un très fort potentiel en Asie, parce que, globalement, cette activité n'est pas très développée en comparaison des États-Unis ou de l'Europe en particulier. Le gros marché, c'est la Chine, et depuis déjà plusieurs années, nous essayons de rentrer dans ce marché. Ce qu'il faut bien prendre en compte, c'est que le métier même de la Santé à domicile n'existe pas, en fait, en Chine. C'est un système qui est principalement centré sur les hôpitaux : les gens vont à l'hôpital et les maladies chroniques sont assez mal prises en compte. Ce que nous avons fait, c'est de développer avec les autorités un certain nombre de « pilotes » qui sont en cours pour démontrer le principe, démontrer le bénéfice à la fois pour le patient, en termes de qualité de prise en charge, mais aussi pour le système de soins. Donc ce sont des sujets que l'on suit, bien sûr, avec grande attention, mais il faut bien voir qu'il s'agit là de transformer l'ensemble d'un système de santé. Dès que ce dernier émergera, Air Liquide sera très bien positionné.

QUESTION 11

IMPACT DU CONFLIT EN UKRAINE

Quel est l'impact de la guerre en Ukraine sur les activités du Groupe et sur la position d'Air Liquide en Russie ou vis-à-vis de la Russie ?

Benoît POTIER : Nos activités en Ukraine ont cessé depuis déjà plusieurs années, et seuls une quinzaine de collaborateurs ukrainiens y travaillaient encore en ingénierie avant le début du conflit. En Russie, notre présence est limitée et représente moins de 1 % du chiffre d'affaires du Groupe, avec 700 collaborateurs pour la très grande majorité russes.

Pour autant, la situation est devenue complexe à gérer car, au-delà de la production de gaz industriels, nous fournissons l'industrie russe en azote pour la sécurité des sites, et les hôpitaux en oxygène médical. Dans ce contexte, nous appliquons bien sûr avec la plus grande rigueur les sanctions internationales, et tous les investissements et nouveaux projets de développement du Groupe en Russie ont été d'ores et déjà arrêtés.

Nous sommes actuellement en train d'étudier tous les scénarios, éventuellement jusqu'à la sortie de la Russie, comme d'ailleurs un certain nombre de groupes l'ont fait. C'est une situation complexe. Nous cherchons des solutions qui nous mettent parfaitement en règle avec les sanctions internationales et également qui nous permettent de trouver des solutions raisonnables pour nos clients et aussi pour nos équipes en Russie.

QUESTION 12

ACTION AIR LIQUIDE ET LES JEUNES

(question par SMS)

Comment convaincre les jeunes de devenir Actionnaires d'Air Liquide ?

Benoît POTIER : Je crois que la question principale c'est de donner du sens à l'investissement en actions dans une société. Quand on parle avec des jeunes, quand on fait des enquêtes, on voit que les jeunes cherchent en fait à placer un petit peu d'argent – quand ils ont la chance d'en avoir – dans des sociétés qui leur parlent, dont les activités ont un sens, des sociétés qui sont claires, transparentes et qui ont une vision. C'est ce qu'Air Liquide essaie de mettre en avant.

Mais sur la base de nos enquêtes, on s'est rendu compte que le rendement comptait aussi pour ces jeunes et que cet argent qu'on plaçait – que ce soit 100 euros, 500 euros, 1 000 euros ou plus – devait aussi rapporter. Le deuxième argument que l'on cherche à promouvoir c'est qu'au-delà du sens, Air Liquide est également capable d'offrir un rendement, et un rendement que vous connaissez, que nous connaissons tous, un très bon rendement dans la durée.



QUESTION 13



L'ENJEU DE LA DÉCARBONATION POUR LES INDUSTRIELS (question par SMS)

Vos clients industriels sont-ils prêts à payer plus cher pour faire capter leurs émissions de CO₂ ?

François JACKOW : La réponse est très simple : c'est oui. De plus en plus de clients sont prêts à payer une prime pour réduire leur empreinte carbone. Il y a trois raisons principales.

La première, c'est que beaucoup de grandes entreprises ont pris des engagements sur la neutralité carbone et nos grands clients, en très grande majorité, ont pris ces engagements.

La deuxième raison, c'est qu'il y a des réglementations qui poussent les entreprises à réduire leurs émissions de CO₂. C'est le cas en Europe dans la production de carburant d'origine renouvelable et il faut, par exemple, de l'hydrogène décarboné, renouvelable, pour être capable de fabriquer ces produits.

La troisième raison, et c'est peut-être la plus intéressante, c'est qu'un certain nombre de nos clients développent des produits qui doivent avoir un contenu bas en carbone. Nous le constatons dans les domaines, par exemple, des carburants pour les avions, mais aussi de l'acier – on a vu par exemple un certain nombre de constructeurs automobiles allemands s'engager pour avoir de l'acier avec un faible contenu carbone – et aussi dans la construction, où l'on voit apparaître des demandes pour des ciments bas carbone.

Donc on voit qu'on est sur une tendance qui s'amplifie. Aujourd'hui, elle est principalement localisée en Europe, mais on en voit les prémices en Asie et surtout en Amérique du Nord. Je pense que nous sommes vraiment au début et je voudrais juste conclure par une réflexion qui peut interpeller. Si on veut et si on souhaite une société bas carbone, bien sûr, on doit s'adresser aux entreprises, mais on peut aussi s'adresser à nous tous en tant que citoyens et en tant que consommateurs. Parce que nos clients industriels privilégieront des solutions bas carbone et de captage du CO₂ dans leurs propres procédés s'ils voient que leurs consommateurs donnent la préférence aux produits bas carbone. Nous avons tous, quelque part, un rôle à jouer.

QUESTION 14

DIVISION DU NOMINAL DE L'ACTION AIR LIQUIDE

Je crois savoir que dans le passé, vous avez été amené à scinder l'action Air Liquide en deux, quand elle avait des niveaux assez élevés. Depuis la baisse de mars 2020, l'action ne cesse d'augmenter. Je voudrais savoir si vous avez prévu un jour de la scinder et si oui, à partir de quel montant ?

Benoît POTIER : Pour être tout à fait transparent et honnête avec vous, cette question m'a été posée il y a quelques années et j'avais dit : quand l'action arrivera au-dessus de 100 euros, on commencera à y penser. Il se trouve que l'action a dépassé les 100 euros, ce qui est une très bonne chose. L'action Air Liquide est à plus de 160 euros.

Nous n'avons pas souhaité faire d'action sur le titre pendant toutes ces périodes de turbulence : la covid, et maintenant le conflit en Ukraine. Je pense que nous avons besoin d'une certaine stabilité. C'est une opération en fait assez lourde pour nous, pour la Direction du Service Actionnaires, mais qui est aussi dynamique et vue par les marchés comme un gage de confiance dans l'avenir.

Réalisation : Ruban Blanc - Conception, création et réalisation de la couverture : Angie - Crédits photos dans l'ordre d'apparition : p.1 : Raphael Olivier, p.2 : Antoine Doyen, p.3 : Julien Lutt, Carlos Crespo, Olga Kolleny/Capa Pictures ; Laurent Attias ; François Roelants, p.8 : AFP ; Stefatu, p.10 : Gettyimages/Betsie Van Der Meer, p.12 : Kadeq Boucher/JP Epron/Energy Observer productions ; Energy Observer Productions/SETE/Le Paris de l'hydrogène, p.13 : Mourad Mokrani, p.14 : Gettyimages/Sorrasak Jar Tinyo, p.15 : Gettyimages/Sinology, p.16 : Mourad Mokrani, p.17 : Antoine Doyen ; François Roelants, p.20 : Mourad Mokrani.

Je ne vous fais aucune promesse aujourd'hui. Mais il est vrai que la valeur faciale du titre Air Liquide peut être un frein pour les jeunes. Quand on voit une action à 160 euros, on dit : c'est cher. En fait, ce n'est ni cher ni pas cher, mais c'est un seuil qui peut paraître un petit peu élevé. Donc on va y réfléchir dans les années qui viennent parce que je pense que c'est un bon sujet.

QUESTION 15

RENTABILITÉ DES INVESTISSEMENTS DANS L'HYDROGÈNE

J'ai vu que vous alliez investir 8 milliards d'euros d'ici à 2035 dans l'hydrogène et que le chiffre d'affaires lié à l'hydrogène passerait à 6 milliards d'euros. J'ai l'impression que c'est un mauvais retour sur investissement.

Benoît POTIER : En matière de retour sur investissement, le calcul est simple : nous réalisons à peu près 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires aujourd'hui dans l'hydrogène. Nous comptons effectivement investir 8 milliards d'euros et réaliser 6 milliards d'euros de chiffre d'affaires par an à l'échéance 2035, c'est-à-dire 4 milliards d'euros de plus. Donc le ratio, c'est 8 milliards d'euros d'investissements pour 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel de plus. Il s'agit d'un ratio de 2 entre l'investissement et les ventes annuelles supplémentaires. C'est le ratio caractéristique de notre métier.

Ce que nous regardons, c'est moins ce ratio que la rentabilité de nos investissements. Nous avons des critères de rentabilité, de retour sur capitaux et nous avons aussi des critères d'émissions de CO₂ supplémentaires ou évitées. Ce sont ces deux types de critères que l'on met en avant pour décider nos investissements. Donc il n'y a pas de mauvais retour sur investissement sur l'hydrogène. C'est juste le retour habituel.

QUESTION 16

TENUE ET COÛT DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

Ma femme m'a donné mandat, ses titres apparaissent bien sur ma tablette, mais il est regrettable qu'il manque une partie de mes titres personnels. Par ailleurs, combien coûte la tenue d'une Assemblée Générale en présentiel ?

Benoît POTIER : Merci, Monsieur. Vous nous donnez un petit peu de matière pour nous améliorer, c'est très, très bien. Je transmets la question à la Direction du Service Actionnaires qui fait le maximum pour intégrer, évidemment, pour chaque Actionnaire, toutes les demandes, notamment en matière de vote, mais ça n'est pas toujours si simple. Je ne parle pas de la partie informatique, je parle des transferts d'un Actionnaire vers un autre des pouvoirs, etc. Si vous pouviez leur expliquer ce qui s'est passé, cela nous permettrait de faire en sorte que cela ne se reproduise pas.

Concernant votre deuxième question, le coût de cet événement est de l'ordre d'un million d'euros. C'est une somme importante, mais je pense que, franchement, cette dépense en vaut la peine. Nous sommes très attachés à notre Assemblée Générale. C'est la seule occasion où nous pouvons facilement converser comme on le fait, où nous pouvons vous présenter nos résultats, notre stratégie et notre gouvernance et que vous voyez le Conseil d'Administration. Si l'année prochaine la situation de pandémie reste équivalente à celle de l'année 2022 ou s'améliore, nous serons heureux d'avoir une nouvelle Assemblée comme nous l'avons eue aujourd'hui.



La version numérique de ce document est conforme aux normes d'accessibilité PDF/UA (ISO 14289-1), WCAG 2.1 niveau AA et RGAA 4.1 à l'exception des critères sur les couleurs. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique.

Version e-accessible par DocAxess

Actionnaires au nominatif*, optez pour la convocation électronique

POUR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2023
POUR CHOISIR LA CONVOCATION ÉLECTRONIQUE,
RENDEZ-VOUS DANS VOTRE ESPACE ACTIONNAIRE SUR WWW.AIRLIQUIDE.COM
RUBRIQUE ACTIONNAIRES MUNI DE VOTRE EMAIL ET DE VOTRE CODE D'ACCÈS.

* ACTIONNAIRES AU NOMINATIF PUR OU ADMINISTRÉ



SITE INTERNET

Retrouvez nos publications de l'année :
Rapport annuel, Document d'Enregistrement Universel,
Livret de l'Actionnaire, Interactions...
www.airliquide.com

ÉCRIVEZ-NOUS

directement sur le site
airliquide.com/fr/actionnaires/nous-contacter

ou depuis la rubrique Actionnaires
de notre site
www.airliquide.com

CONTACTEZ-NOUS

Air Liquide
Direction du Service Actionnaires
TSA 91948
62978 ARRAS Cedex 9

0 800 166 179 Service & appel
gratuits

ou **+33 (0)1 57 05 02 26**
depuis l'international

L'Air Liquide - société anonyme pour l'étude et l'exploitation des procédés Georges Claude au capital de 2 884 069 820,50 €

SUIVEZ-NOUS SUR

[linkedin.com/company/airliquide](https://www.linkedin.com/company/airliquide) | Twitter @AirLiquideGroup | YouTube AirLiquideCorp | www.airliquide.com