

COMPTES RENDUS

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 7 MAI 2014

PARTAGER PLUS QU'UNE ACTION

Sommaire

CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTION GÉNÉRALE	3
RÉSULTATS DU VOTE DES RÉOLUTIONS	4
ACTIVITÉS 2013	5
Résultats financiers	5
Faits marquants	6
STRATÉGIE ET PERSPECTIVES	8
Connecté à la croissance	8
GOVERNANCE ET RESPONSABILITÉ	11
DÉBAT AVEC LES ACTIONNAIRES	13

Merci de votre mobilisation !

L'Assemblée Générale Mixte, présidée par Benoît Potier, Président-Directeur Général, en présence des membres du Conseil d'Administration, a réuni **3 952 personnes**, le 7 mai 2014, au Palais des Congrès à Paris.

Les actionnaires, qui représentaient **50,45 %** des droits de vote, soit **138 219 actionnaires présents ou représentés**, ont adopté l'ensemble des résolutions proposées. Sur les 310 920 147 actions disposant du droit de vote, 156 862 536 voix ont été exprimées, une action donnant droit à une voix.

Plus de **20 000 actionnaires** ont voté ou demandé leur carte d'admission par Internet avant l'Assemblée.

Les fonctions de scrutateurs ont été remplies par Amundi représentée par Madame Véronique Bresson et BNP Paribas Investment Partners représentée par Monsieur Michaël Herskovich, les deux membres de l'Assemblée présents disposant du plus grand nombre de voix et acceptant ces fonctions.

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

« Grâce à un bilan et des fondamentaux solides, à la motivation et l'inventivité de nos collaborateurs, à la confiance de nos clients et à la fidélité de nos actionnaires, nous sommes confiants dans la capacité d'Air Liquide à poursuivre avec succès son développement sur le long terme. »

Benoît Potier, Président-Directeur Général

CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ISSUE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE



NB : Administrateur indépendant au sens du règlement intérieur du Conseil d'Administration. Sur la définition des critères d'indépendance, se référer au Document de référence 2013 – page 124.

COMMISSAIRES AUX COMPTES

ERNST & YOUNG et Autres
Représenté par Jean-Yves Jégourel

MAZARS
Représenté par Lionel Gotlib

DÉLÉGUÉS DU COMITÉ CENTRAL D'ENTREPRISE

Laurence Dezier
Marc Tisseront

DIRECTION GÉNÉRALE ET COMITÉ EXÉCUTIF

Benoît Potier
Président-Directeur Général

Pierre Dufour
Directeur Général Délégué

Jean-Pierre Duprieu
Directeur Général Adjoint

François Darchis
*Directeur de la Société, Recherche et
Développement, Innovation et Technologies,
Ingénierie et Construction, Branche d'activité
Industriel Marchand*

Jean-Marc de Royere
*Directeur de la Société, International,
Responsabilité sociale et environnementale*

Michael J. Graff
*Directeur de la Société, Zone Amériques,
Branche d'activité Électronique, Sécurité et
Systèmes Industriels*

Fabienne Lecorvaisier
*Directeur Finance et Contrôle de gestion,
Activité Plongée*

Guy Salzgeber
Directeur Europe de l'Ouest

Augustin de Roubin
Directeur Amérique du Sud

Kwong Weng Mok
Directeur Adjoint Asie

François Abrial
Directeur des Ressources Humaines Groupe

Pascal Vinet
Directeur des Opérations mondiales Santé

François Jackow
*Directeur de la Stratégie du Groupe, Branche
d'activité Grande Industrie*

François Venet
Directeur Zone Asie-Pacifique

RÉSULTATS DU VOTE DES RÉOLUTIONS

Toutes les résolutions ont été adoptées.

	% Pour	% Abstention	% Contre	
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE				
1	Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2013	98,53 %	0,80 %	0,67 %
2	Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2013	98,82 %	0,52 %	0,66 %
3	Affectation du résultat de l'exercice 2013 ; fixation du dividende	99,11 %	0,52 %	0,37 %
4	Autorisation donnée pour 18 mois au Conseil d'Administration en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions	98,21 %	0,53 %	1,26 %
5	Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Benoît Potier	80,47 %	0,50 %	19,03 %
6	Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Paul Skinner	98,43 %	0,59 %	0,98 %
7	Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Jean-Paul Agon	98,67 %	0,54 %	0,79 %
8	Nomination de Madame Sin-Leng Low comme Administrateur	98,75 %	0,60 %	0,65 %
9	Nomination de Madame Annette Winkler comme Administrateur	98,81 %	0,57 %	0,62 %
10	Approbation des conventions visées aux articles L. 255-38 et suivants du Code de commerce et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, relatifs à Monsieur Benoît Potier	72,10 %	0,62 %	27,28 %
11	Approbation des conventions visées aux articles L. 255-38 et suivants du Code de commerce et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, relatifs à Monsieur Pierre Dufour	68,00 %	0,64 %	31,36 %
12	Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à Monsieur Benoît Potier au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013	95,87 %	0,64 %	3,49 %
13	Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à Monsieur Pierre Dufour au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013	95,25 %	0,65 %	4,10 %
14	Fixation du montant des jetons de présence	96,44 %	0,64 %	2,92 %
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE				
15	Autorisation donnée pour 24 mois au Conseil d'Administration de réduire le capital par annulation des actions auto-détenues	98,49 %	0,60 %	0,91 %
16	Délégation de compétence donnée pour 26 mois au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres en vue de l'attribution d'actions gratuites aux actionnaires et/ou de l'élévation du nominal des actions existantes, pour un montant maximum de 250 millions d'euros	98,96 %	0,63 %	0,41 %
17	Modification statutaire relative aux Administrateurs salariés	98,81 %	0,70 %	0,49 %
18	Modification statutaire relative à un Administrateur référent	98,88 %	0,67 %	0,45 %
19	Modification de l'article 21 des statuts de la Société	97,86 %	0,68 %	1,46 %
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE				
20	Pouvoirs en vue des formalités	98,97 %	0,64 %	0,39 %

« Dans un environnement encore contrasté, le Groupe améliore sa compétitivité tout en poursuivant sa politique d'investissements ciblés sur les marchés en croissance. »

Fabienne Lecorvaisier, Directeur Finance et Contrôle de gestion

CHIFFRES CLÉS DU GROUPE EN 2013

- **Chiffre d'affaires** : 15 225 millions d'euros, en hausse de + 3,1 % hors effet de change
- **Résultat opérationnel** : 2 581 millions d'euros, en augmentation de + 1,1 %
- **Résultat net** : 1 640 millions d'euros, en progression publiée de + 3,1 % et de + 5,5 % hors effet de change
- **Retour sur capitaux employés** : 11,1 %
- **Bénéfice net par action** : 5,28 euros, en hausse de + 3,3 %

POINTS CLÉS DE LA PERFORMANCE

- Un niveau d'activité soutenu dans un environnement encore contrasté
- Des gains de productivité significatifs et une amélioration de la marge opérationnelle
- Une nouvelle croissance du résultat net
- Un niveau élevé d'investissements
- Des flux de trésorerie opérationnels importants
- Un bilan extrêmement solide

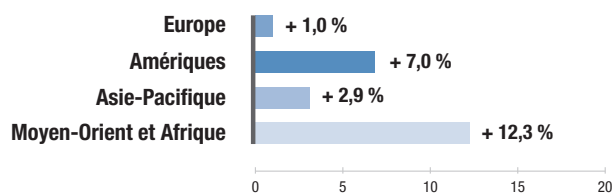
CHIFFRE D'AFFAIRES

Gaz et Services

L'activité Gaz et Services a enregistré une croissance de **+ 4,0 %^(a)** : une performance encore une fois supérieure à celle du marché.

Analyse par zone géographique

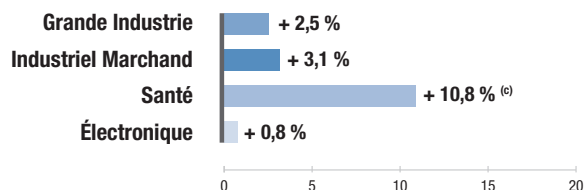
Croissance comparable^(b) du chiffre d'affaires Gaz et Services



- **Europe** : croissance des volumes d'oxygène et stabilité de la demande en hydrogène ; activité Santé en croissance régulière.
- **Amériques** : forte demande en hydrogène dans le Nord pour le raffinage et bonne élasticité des prix Industriel Marchand.
- **Asie-Pacifique** : performance contrastée entre le Japon et l'Asie en développement ; une demande solide en Chine dans toutes les Branches d'activité.
- **Moyen-Orient et Afrique** : progression de l'activité Grande Industrie et croissance soutenue de l'activité Industriel Marchand.

Analyse par activité

Croissance comparable^(b) du chiffre d'affaires Gaz et Services



(a) Hors effet de change et de gaz naturel.

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

(c) Incluant les acquisitions.

- **Grande Industrie** : forte demande des volumes d'hydrogène en Amérique du Nord et démarrages de nouvelles unités, notamment en Chine.
- **Industriel Marchand** : croissance dynamique dans les économies en développement et stabilisation de la demande en Europe de l'Ouest.
- **Santé** : activité en progression constante, notamment grâce à la Santé à domicile et aux acquisitions réalisées en Europe en 2012.
- **Électronique** : reprise au 4^e trimestre 2013. Ventes d'équipements et installations importantes aux États-Unis et en Chine.

Ingénierie et Technologie

L'activité Ingénierie et Technologie a continué à progresser, enregistrant à nouveau un niveau très élevé de prises de commande à **1,9 milliard d'euros**.

PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE ET BILAN

Les gains de productivité s'élèvent à **303 millions d'euros**, très au-dessus de l'objectif affiché de 250 millions d'euros par an. Ils résultent des projets d'efficacité développés dans le cadre du programme ALMA et des plans d'adaptation des structures du Groupe à la dynamique des différents marchés. Ces efforts permettent d'afficher un niveau de **marge opérationnelle** en hausse, à **16,9 %**.

La **dette** est stable, à **6,1 milliards d'euros** fin 2013, malgré des investissements industriels soutenus. Cette maîtrise, conjuguée à la performance opérationnelle du Groupe, a permis d'améliorer à nouveau **la solidité du bilan**. L'agence de notation Standard & Poor's a d'ailleurs reconnu la qualité du bilan d'Air Liquide en lui attribuant la **notation A+** en décembre 2013.

Dans un environnement économique légèrement plus favorable au **1^{er} trimestre 2014**, les ventes Gaz et Services progressent de + 5,7 % en croissance comparable, à 3 416 millions d'euros, portées par la croissance des économies en développement et des activités Santé.

« L'Industriel Marchand se prête à des applications d'une richesse infinie et recèle d'innombrables sources de croissance pour le Groupe ».

Pierre Dufour, Directeur Général Délégué

L'Industriel Marchand fournit à une grande diversité de clients une large gamme de gaz, d'équipements et de services dans à peu près tous les marchés de notre quotidien. C'est un métier d'expertise et de

service, à forte composante d'innovation, pour lequel les applications sont essentielles.

L'HÉLIUM : UN GAZ PRODIGIEUX



De tous les gaz du portefeuille Industriel Marchand, l'hélium est le plus intrigant. Inodore, incolore et non toxique, l'hélium est rare. On le retrouve principalement associé en faible quantité au gaz naturel ou au dioxyde de carbone. C'est le deuxième plus petit atome après l'hydrogène. C'est celui qui se liquéfie à la température la plus basse, -269 °C, quasiment le « zéro absolu ».

QATAR : DÉMARRAGE DE LA PLUS GRANDE USINE DE LIQUÉFACTION D'HÉLIUM DU MONDE

Cette nouvelle installation, à la pointe de la technologie, devient la première source d'hélium du Groupe. La moitié des quantités produites par RasGas sont en effet revendues par Air Liquide à travers le monde pour des applications variées.

Ses caractéristiques exceptionnelles permettent des usages variés. Sa légèreté en fait le gaz idéal pour les ballons, par exemple pour l'exploration des couches extrêmes de l'atmosphère. Sa petitesse en fait un gaz thérapeutique important chez les nouveau-nés prématurés. Sa température de liquéfaction extrêmement basse le rend utile pour refroidir les aimants, notamment dans les appareils d'imagerie médicale. D'autres applications, comme la plongée ou la fabrication de fibres optiques pour les smartphones, montrent les multiples et remarquables potentialités offertes par ce gaz.



AUTOUR DU MONDE

Moyen-Orient et Afrique

L'activité Industriel Marchand enregistre une croissance soutenue au Moyen-Orient et en Afrique.

En **Arabie Saoudite**, Air Liquide établit sa première référence cryogénique dans le domaine alimentaire grâce à un contrat avec un sous-traitant d'une grande compagnie aérienne, lui permettant de réfrigérer 58 000 repas préparés par jour.

Au **Ghana**, Air Liquide inaugure une nouvelle unité de production d'oxygène et d'azote liquides, renforçant sa position de leader dans un marché « agro-alimentaire et boissons » en plein essor.

Au **Sénégal**, la Fondation Air Liquide soutient un projet d'installation de biodigesteurs valorisant les déjections de bovins et du petit élevage, ce qui permet de récupérer les émissions de méthane et ainsi de produire de l'énergie pour couvrir les besoins domestiques.

AUTRES ACTIVITÉS

En **Arabie Saoudite**, la construction de l'unité d'hydrogène de grande taille à Yanbu est achevée.

En **Afrique du Sud**, le Groupe démarre une nouvelle usine de gaz de l'air.

Asie-Pacifique

Aux **Philippines**, Air Liquide double sa capacité de production de gaz liquides, accompagnant la croissance des clients aciéristes, électroniciens, chimistes et médicaux.

Le Groupe suit également ses clients des chantiers navals de **Singapour** dans leurs nouvelles installations dans les îles Riau (Indonésie) reproduisant l'infrastructure et la qualité de service pour lesquels Air Liquide est réputé.

Au **Japon**, des équipes dédiées développent les marchés prometteurs des biogaz, des précurseurs avancés et de l'infrastructure nécessaire à l'hydrogène énergie.

AUTRES ACTIVITÉS

En **Chine**, Air Liquide fournira les gaz industriels destinés à alimenter un nouveau site de production de caprolactame, un produit intermédiaire du nylon.

Air Liquide remporte cinq importants contrats en Électronique, dans le domaine des gaz vecteurs ultra-purs, en **Chine** et à **Singapour**.

En **Australie**, Air Liquide acquiert une position majoritaire dans la société Healthy Sleep Solutions, qui prend en charge à domicile plus de 10 000 patients atteints de troubles du sommeil.

Amériques

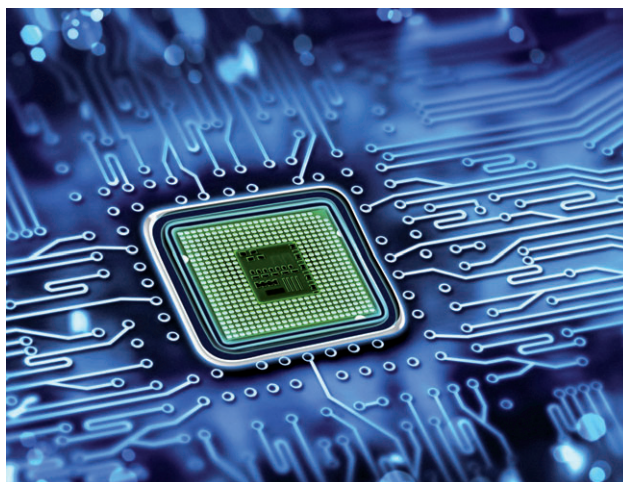
L'activité Industriel Marchand est portée par une demande industrielle dynamique, tant au Nord qu'au Sud.

Au **Brésil**, Air Liquide est fier d'être associé au grand complexe de pâte à papier, au cœur de la forêt amazonienne, démarré par son client Suzano Papel e Celulose. Le bois utilisé provient de techniques de forestation certifiées, intégrant les meilleures pratiques sociales et environnementales.

AUTRES ACTIVITÉS

En Grande Industrie, Air Liquide renforce sa collaboration de 30 ans avec LyondellBasell au **Texas** et renouvelle un contrat à long terme pour la fourniture de gaz de l'air, de vapeur d'eau, d'électricité et d'eau, contribuant à la réduction des gaz à effet de serre grâce à la cogénération.

En Électronique, l'acquisition de Voltaix, un leader de la production de précurseurs avancés, permet au Groupe d'accroître son expertise technologique et de valoriser son offre **ALOHA™**.



Europe

L'activité Industriel Marchand a connu le développement d'**ALbee™** : une gamme innovante de petites bouteilles faciles à transporter et à utiliser. Fin 2013, plus de 50 000 sont déjà vendues dans 12 pays.

En **Scandinavie**, le Groupe approvisionne en CO₂ liquide l'un des principaux producteurs de repas pré-cuisinés en Finlande, et fournit de l'oxygène en vue de l'oxydation d'alcool blanc dans une usine de pâte à papier en Suède.

Grâce au lancement d'un nouvel appareil de production non cryogénique d'oxygène qui permet de réduire la consommation énergétique, Air Liquide contribue à la compétitivité de l'industrie européenne, notamment dans la métallurgie ou le verre.

En **Écosse**, dans le bassin historique de l'exploration offshore, Air Liquide implante une structure dédiée au forage pétrolier qui nécessite notamment de l'hélium pour la plongée professionnelle hyperbare.

AUTRES ACTIVITÉS

Air Liquide fournit tous les gaz requis à la base de lancement de la fusée Ariane, située à Kourou en **Guyane** : l'oxygène et l'hydrogène liquides pour la propulsion, et l'hélium pour la purge des circuits d'hydrogène.

Le Groupe est aussi très impliqué dans le **projet international ITER** qui vise à démontrer la faisabilité de la fusion nucléaire en tant que nouvelle source d'énergie. Les équipements de pointe fournis par Air Liquide sont indispensables au refroidissement des aimants supraconducteurs de ce projet.

Aux **Pays-Bas**, la Grande Industrie remporte deux contrats dans les bassins industriels les plus importants d'Europe pour la chimie et la pétrochimie.

L'acquisition de Nordclnfu Care (traitements à domicile par perfusion de maladies comme Parkinson et le diabète) permet au Groupe de développer ses activités de Santé à domicile en **Scandinavie**, avec la prise en charge de 4 600 nouveaux patients.

Air Liquide renforce aussi sa présence en **Pologne** par l'acquisition de HELPI! et Ventamed, spécialisées dans la prise en charge à domicile des insuffisances respiratoires.

2013 a été une nouvelle année riche en opportunités pour le Groupe tant dans l'**industrie**, dans la **valorisation des ressources et de l'environnement** que dans les services liés à la démographie, principalement la **santé**. Air Liquide a continué à prendre des initiatives pour tester les technologies de demain, notamment dans l'usage de l'**hydrogène** comme vecteur d'énergie propre.



« Compétitivité, investissements et innovation sont les trois piliers de la stratégie de croissance rentable dans la durée d'Air Liquide. Le Groupe s'adapte au présent tout en préparant l'avenir ».

Benoît Potier, Président-Directeur Général

BILAN STRATÉGIQUE

Deux grands moteurs : la production industrielle et la santé

La croissance dans les économies en développement est le fruit d'une augmentation de la demande et se traduit par un besoin en **nouvelles capacités** de production industrielle. Ainsi en Chine, Air Liquide a construit 45 nouvelles unités de production en 20 ans, dont une vingtaine dans les cinq dernières années.

La demande en produits et services de **santé** résulte, pour sa part, de l'allongement de la durée de vie et du développement des maladies chroniques liées au style de vie.

Ces deux moteurs ont généré une **croissance régulière** pour le Groupe entre 2003 et 2008, et restent la principale source de développement pour l'avenir.

Impact de la crise

2013 signe l'aboutissement d'un cycle de cinq ans qui a suivi le choc de la crise économique et financière de 2008. La crise a modifié la localisation de cette production industrielle et la capacité des États à financer l'augmentation des budgets de santé dans les pays occidentaux.

En mesurant la consommation d'**oxygène** dans l'industrie lourde – Air Liquide y vend 25 milliards de m³ d'oxygène par an dans le monde –, on constate qu'une partie de la production industrielle s'est déplacée d'Europe vers les pays en développement.

Dans ces pays, l'usage croissant de l'**argon** témoigne d'une montée en gamme rapide, de même que celui de l'**hydrogène** illustre une tendance accrue à l'externalisation.

Le pétrole, le gaz naturel, le charbon, les minerais, mais aussi les terres rares couplés à la maîtrise des technologies entrent dans cette logique, et constituent des avantages indéniables dans l'économie du XXI^e siècle.

Dans la **Santé**, la croissance peut se mesurer par l'évolution du nombre de patients traités à domicile pour l'apnée du sommeil, l'insuffisance respiratoire ou le diabète. Mais à mesure que le nombre de patients augmente, la pression sur les tarifs de remboursement s'intensifie dans tous les grands pays, même si la médecine de ville ou à domicile permet de réduire les dépenses globales de santé.

La crise a aussi modifié en profondeur le **commerce mondial**, puisque le cycle de Doha a laissé place à une série d'accords bilatéraux comme celui sur le Commerce et l'Investissement Transatlantique. Ces accords, s'ils sont signés, auront un **effet positif** sur les tarifs douaniers et donc sur les flux commerciaux,

mais aussi sur les normes et la propriété intellectuelle à l'intérieur des zones de libre-échange.

Enfin, il est clair que la crise a accéléré l'introduction des **nouvelles technologies**, l'utilisation des applications digitales et le développement des objets connectés.



Nouvelles opportunités

Les crises constituent également des périodes d'opportunités. Dans le secteur des gaz, technologies et services pour l'industrie et la santé, des changements significatifs se sont produits au cours des cinq dernières années du fait de la redistribution de la croissance mondiale :

- de **nouveaux marchés** se sont ouverts en Asie, en Afrique/Moyen-Orient et en Amérique, notamment dans le domaine de l'énergie ;
- de **nouveaux acteurs** des pays en développement ont émergé en Chine ou en Russie ;
- la **présence géographique** et les **métiers** des principaux concurrents d'Air Liquide se sont modifiés.

Pour Air Liquide, la répartition du chiffre d'affaires par pays a ainsi évolué pendant la période : les États-Unis se rapprochent de la France, et la Chine passe devant le Japon. L'organisation du Groupe, avec une base en France et trois pôles (Houston, Francfort, Shanghai), prend pleinement en compte ces évolutions.

Leadership mondial

Si l'on se limite au chiffre d'affaires Gaz et Services, la période a permis au concurrent allemand d'Air Liquide, grâce à ses acquisitions récentes dans la santé, d'égaliser le chiffre d'affaires Gaz et Services du Groupe. En y incluant l'Ingénierie et Construction, il est devenu le plus gros en taille.

Mais le leadership ne se mesure pas uniquement à la taille. Ainsi, Air Liquide a toujours privilégié une stratégie de **croissance rentable**, mesurée à la fois par la croissance du chiffre d'affaires, le maintien d'une marge élevée et une rentabilité sur capitaux satisfaisante. Le Groupe l'a fait en assurant également un **comportement responsable** de tous ses salariés et de l'Entreprise vis-à-vis des parties prenantes. Aujourd'hui, Air Liquide est **en tête** de son secteur en Résultat opérationnel, en Résultat net et surtout en capitalisation boursière, une bonne façon d'apprécier son leadership.

TROIS ENSEIGNEMENTS DE LA CRISE

- La **dynamique** de développement dans l'industrie s'est déplacée vers les **marchés émergents** et vers les pays qui possèdent des ressources naturelles ou énergétiques en abondance.
- Les marchés de la **santé**, qui restent très attractifs, associent désormais des enjeux majeurs d'**efficacité** à ceux de la **croissance**.
- La position de **leader** d'Air Liquide est restée globalement très forte, ce qui lui permettra de saisir les meilleures opportunités dans les années à venir.

ENVIRONNEMENT ACTUEL

La croissance globale d'Air Liquide est aujourd'hui liée en partie à l'environnement économique mondial pour la part organique, en partie à sa capacité à gagner de nouveaux contrats, et enfin aux opportunités de croissance externe.

La **croissance organique** correspond aux consommations des clients sous contrat dans les 80 pays où le Groupe est présent. La croissance se nourrit aussi des ventes associées aux **investissements** récents, qu'il s'agisse de démarrages ou de montées en régime des consommations des clients. Enfin, les opérations de **croissance externe** d'Air Liquide restent une voie d'expansion prometteuse car les opportunités ne manquent pas.

Dans les deux dernières années, c'est essentiellement la croissance organique qui a le plus souffert, le Groupe ayant continué à enregistrer des succès commerciaux et à mettre en service un nombre important d'unités.

D'autres **paramètres macro-économiques** sont également importants pour comprendre l'évolution des marchés d'Air Liquide :

- le redressement progressif de la croissance des PIB mondiaux ;
- la faible inflation ;
- les déficits budgétaires des États ;
- l'impact à court terme des effets de change ;
- les risques d'instabilité des pays.

Ainsi, ce contexte pèse encore sur la croissance de l'économie mondiale, même si l'horizon s'éclaircit si l'on en juge par le niveau d'activité au cours des quatre derniers trimestres qui ont connu un environnement plus favorable.

Perspectives à long terme

La stratégie du Groupe à deux ou trois ans est d'abord de continuer à adapter ses structures et ses organisations à la dynamique actuelle des marchés, afin de gagner en **compétitivité**. Chaque métier doit disposer d'une masse critique et être compétitif au plan mondial. Les structures continueront à être ajustées si nécessaire et mieux réparties. La **sécurité** des collaborateurs et des sites, l'image d'Air Liquide, la qualité de ses produits et de ses prestations, ses coûts et la **satisfaction** des clients restent au cœur des préoccupations.

La stratégie d'Air Liquide consiste également à poursuivre ses **investissements** dans les marchés les plus prometteurs, en assurant une gestion rigoureuse des **priorités** et en conservant une bonne **rentabilité** sur capitaux. Sur la période 2010-2015, ce seront **12 milliards d'euros** qui auront été investis dans l'industrie et dans la santé, et financés à partir d'un bilan et d'un cash flow opérationnel très solides.

S'adapter au **présent** tout en préparant l'**avenir** est essentiel dans les métiers d'Air Liquide qui requièrent beaucoup d'anticipation et une grande capacité d'innovation. C'est pourquoi le Groupe a considérablement renforcé son **potentiel d'innovation** avec, en particulier, la création du réseau d'entités dédiées aux nouveaux marchés (advanced Business & Technologies - aB&T), celle du laboratoire d'idées (i-Lab) installé à Paris couplé au véhicule de capital-risque du Groupe (ALIAD), et avec l'annonce en mars 2014 d'un investissement de près de 100 millions d'euros dans la Recherche et le Développement en France.

UNE CROISSANCE DES VENTES SUPÉRIEURE À CELLE DU MARCHÉ

À l'occasion de la Journée Investisseurs, qui s'est tenue le 11 décembre 2013 à Paris, Air Liquide a présenté pour chaque métier les projections de croissance de son chiffre d'affaires à l'horizon 2015. Ainsi, entre 2010 et 2015, pour autant que le contexte économique se stabilise :

- la **Grande Industrie**, avec une croissance de **+ 8 à + 9 %** par an, devrait se situer à 40 % dans les économies en développement et être ainsi mieux équilibrée géographiquement ;
- l'**Industriel Marchand** devrait renouer avec des progressions annuelles de **+ 3 à + 5 %** et le poids de l'Europe devrait baisser sensiblement ;
- l'**Électronique**, avec une croissance de **+ 4 à + 6 %** par an, serait répartie par tiers entre les Gaz vecteurs, les Gaz spéciaux et les Équipements & services, avec une dominance accrue de l'Asie supérieure à 60 % des ventes ;
- la **Santé**, en hausse de **+ 7 à + 8 % par an**, poursuivrait son développement dans les économies avancées, le poids de la Santé à domicile devenant largement prépondérant à plus de 60 %.

Au global, les ventes du Groupe progresseraient de **+ 5 à + 7 %** en moyenne par an, pour un marché en hausse de **+ 4 à + 5 %** par an.



Dans la **santé connectée** et personnalisée, le patient prend un rôle plus actif dans l'amélioration de sa santé, grâce à la connectivité des dispositifs médicaux qui permet un échange d'information de meilleure qualité avec le médecin et une gestion plus efficace des dépenses. Air Liquide a déjà introduit certains de ces dispositifs sur le marché.

Enfin, les **technologies numériques** associées à la **mobilité** permettent de mettre à disposition des consommateurs, partout et à tout moment, les informations et les données nécessaires pour effectuer des transactions commerciales et échanger avec les prestataires de service. Certains des produits du Groupe intégreront prochainement ces technologies.

Ainsi, ces **perspectives** s'appuieraient sur un nouveau cycle d'investissement de cinq ans d'environ **10 milliards d'euros** incluant les acquisitions courantes, et sur une compétitivité renforcée permettant d'assurer une rentabilité sur capitaux employés comprise entre **11 et 13 %**.

Cette ambition requiert des équipes professionnelles, compétentes, évolutives et fortement motivées. Le Groupe les possède et il convient de saluer leur profond engagement et leurs résultats. Cette ambition exige aussi un **comportement exemplaire** de chacun reposant sur les grandes valeurs de l'Entreprise, le respect et l'éthique en toutes circonstances. Elles sont portées par les femmes et les hommes du Groupe.

Notre ambition est tout simplement d'être le **leader dans notre industrie**, en étant performant sur le long terme et en agissant de façon responsable.

Au-delà de 2015, Air Liquide a clairement identifié les tendances qui feront ses marchés de demain :



À l'horizon 2020, ces trois tendances majeures sont susceptibles de générer des relais additionnels de croissance pour le Groupe : la **transition énergétique**, la **santé connectée** et la **mobilité associée au monde numérique**.

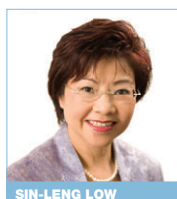
Déjà engagé dans la **transition énergétique**, Air Liquide se distingue par des programmes de développement consacrés à l'exploitation de l'**hydrogène** comme vecteur d'énergie pour les véhicules propres ou les générateurs stationnaires, à la purification du **biogaz** en biométhane, à la conversion du **charbon** en gaz de synthèse et au **captage du CO₂**.

Depuis plus de 100 ans, Air Liquide partage sa destinée avec ses actionnaires dont la fidélité constitue un atout extrêmement précieux pour se projeter à long terme. Sur les trois dernières années, le **titre** a progressé de **+ 14 %**, contre un CAC 40 à + 9,5 %. Le Groupe a à cœur de répondre en permanence aux attentes légitimes de ses actionnaires et de leur apporter une **performance régulière** qui valorise leur patrimoine. C'est pourquoi, il a été proposé un dividende de 2,55 euros par action ainsi qu'une nouvelle distribution d'actions gratuites de 1 pour 10, attribuée le 2 juin 2014. Le rôle de ses dirigeants consiste aussi à s'assurer que les **intérêts des actionnaires** sont préservés dans la durée, comme ce fut le cas l'an dernier dans le débat relatif au PEA. L'engagement de Benoît Potier, appuyé par le Service actionnaires, pour promouvoir l'actionnariat individuel en France comme en Europe, s'inscrit dans cette perspective.

« Le Groupe réaffirme son ambition d'être le leader dans son industrie en étant performant sur le long terme et en agissant de façon responsable. »

Benoît Potier, Président-Directeur Général

COMPOSITION DU CONSEIL



SIN-LENG LOW

L'Assemblée Générale a renouvelé le mandat d'Administrateur de **Benoît Potier**, **Paul Skinner** et **Jean-Paul Agon** et a nommé comme Administrateur, pour quatre ans, **Sin-Leng Low** et **Annette Winkler**. De nationalité singapourienne, Sin-Leng Low a dirigé la filiale du groupe d'ingénierie industrielle Sembcorp chargée de l'activité Parcs Industriels en qualité de Président Exécutif. De nationalité allemande, Annette Winkler est Vice-Président de Daimler AG, à la tête de Smart depuis 2010. Le Conseil d'Administration a pris acte de l'arrivée à échéance du mandat de **Béatrice Majnoni d'Intignano** et l'a vivement remerciée pour sa contribution.



ANNETTE WINKLER

Le Conseil d'Administration est ainsi composé de **12 membres**, dont **4 femmes**, et comporte **7 nationalités**. **10** de ses membres sont **indépendants**. Suite à l'approbation de l'Assemblée Générale, il accueillera prochainement un Administrateur représentant les salariés, désigné par le Comité de Groupe France.

À l'issue de l'Assemblée Générale, le Conseil a renouvelé **Benoît Potier** dans ses fonctions de Président-Directeur Général pour la durée de son mandat d'Administrateur ainsi que **Pierre Dufour** dans ses fonctions de Directeur Général Délégué pour une durée de trois ans.

Il a également désigné Thierry Desmarest comme **Administrateur référent**, cette mesure s'inscrivant dans la volonté d'Air Liquide de mettre en place les meilleures pratiques internationales de gouvernance dans le cadre du maintien unifié des fonctions de Direction.

TRAVAUX DU CONSEIL ET DES COMITÉS

Réuni cinq fois en 2013 avec un taux de présence de 95 %, le Conseil d'Administration a porté une attention particulière à la politique de recherche et d'innovation, la stratégie de développement industriel et d'acquisitions, et la mise à jour du programme ALMA. Les questions de gouvernance ont fait l'objet de travaux approfondis sur recommandation des Comités. Ces derniers, au nombre de trois, sont composés exclusivement de membres indépendants. Tous les Administrateurs externes sont membres d'au moins un Comité.

- **Le Comité d'audit et des comptes**, composé de cinq membres, s'est réuni quatre fois en 2013 sous la présidence de Gérard de la Martinière. En 2013, le Comité a examiné plus particulièrement l'organisation de la politique de recherche et

gestion de brevets, la structure fiscale du Groupe et la gestion de la communication externe.

- **Le Comité des nominations et de la gouvernance**, composé de trois membres, s'est réuni cinq fois en 2013, sous la présidence de Thierry Desmarest. Sur recommandation de ce Comité, la nomination d'un Administrateur référent et la définition de ses pouvoirs et missions ont notamment été approuvées.
- **Le Comité des rémunérations**, composé de trois membres, s'est réuni trois fois en 2013, sous la présidence de Cornelis van Lede. Le Comité a examiné la politique de rémunération des dirigeants ainsi que la politique de fidélisation et de motivation des collaborateurs.

RÉMUNÉRATIONS

Politique de rémunération des dirigeants

Après un exposé du Président du Comité des rémunérations, l'Assemblée Générale a émis un avis favorable concernant les éléments de rémunération 2013 des dirigeants mandataires sociaux qui comportent notamment :

- des **rémunérations annuelles** (fixe et variable) totales en baisse de - 5 % à - 4 % en 2013 par rapport à 2012 ;
- l'attribution d'un **nombre d'options** en hausse pour la première fois depuis six ans pour Benoît Potier et depuis quatre ans pour Pierre Dufour ;

- le relèvement des critères qui conditionnent le montant de l'**indemnité** en cas de **départ** contraint ; celle-ci restant limitée à 24 mois de rémunération ;
- l'adaptation du régime de retraite à prestations définies, le plafonnement des prestations de **retraite** à 45 % de la rémunération de référence tous régimes confondus étant maintenu ;
- le maintien des engagements concernant les régimes collectifs d'**assurance-vie** et de **prévoyance**.

Politique de rémunération des collaborateurs et actionnaires

La politique d'association des 50 250 collaborateurs du Groupe aux résultats et au capital de l'Entreprise se poursuit à travers plusieurs dispositifs :

- **les plans d'options et d'attribution conditionnelle d'actions aux salariés**, constituant un facteur de motivation et de fidélisation d'un nombre croissant de collaborateurs. En 2013, 1 453 salariés en ont été bénéficiaires, ce qui porte à environ 2 700 le nombre cumulé de bénéficiaires au cours des cinq dernières années ;
- **les accords d'intéressement et de participation pour les salariés travaillant en France**, couvrant plus de 95 % des effectifs. En 2013, le montant moyen perçu par un salarié

de L'Air Liquide S.A. s'est élevé à 6 484 euros, incluant l'abondement, auquel s'est ajoutée la prime de partage des profits de 300 euros ;

- **une augmentation de capital réservée aux salariés** a été réalisée en 2013. Près de 17 000 collaborateurs dans 73 pays ont participé à l'opération, la demande de titres ayant dépassé l'offre. La part des collaborateurs actionnaires s'élève à plus de 55 % des effectifs dans le monde.

Air Liquide mène une politique actionnariale volontariste fondée sur **la valorisation pour l'actionnaire de son investissement dans la durée**, avec distribution régulière de dividendes, primes de fidélité et attributions d'actions gratuites. En 2014, il a été décidé de procéder au versement d'un dividende de 2,55 euros par action, en progression de + 2,0 %, et à l'attribution d'une action gratuite pour 10 actions détenues.

RESPONSABILITÉ

La démarche de Responsabilité et de Développement durable du Groupe s'exprime dans plusieurs domaines :

- servir les **clients et patients** et contribuer à la société tout entière.



Des enquêtes de satisfaction réalisées dans les entités du monde entier couvrent 76 % des ventes en 2013, contre 39 % en 2011, avec l'objectif d'atteindre 85 % en 2015 ;

- construire des relations avec les **actionnaires**, les **fournisseurs** et les **communautés** d'Air Liquide.



Fin 2013, le taux de rentabilité pour l'actionnaire est de 10,8 % par an sur les 20 dernières années.

Depuis sa création en 2008, la **Fondation d'entreprise Air Liquide** a soutenu 159 projets dans 40 pays : 21 projets de recherche scientifique en environnement et en santé et 138 micro-initiatives en faveur du développement local ;

- développer les **collaborateurs** et conduire les opérations du Groupe en respectant l'**environnement**.



Le taux de fréquence des accidents avec arrêt s'établit à 1,6^(a) en 2013, en amélioration par rapport à 2012, témoignant de la forte capacité des équipes à se mobiliser autour de la sécurité.

L'**efficacité énergétique** des unités d'hydrogène du Groupe et celles des tournées de livraison s'est encore améliorée en 2013, s'établissant au meilleur niveau jamais atteint par le Groupe.

La démarche de Responsabilité et de Développement durable d'Air Liquide est reconnue, notamment par les investisseurs et les agences de notation extra-financières.

(a) Nombre d'accidents avec au moins un jour d'arrêt par million d'heures travaillées.

DÉBAT AVEC LES ACTIONNAIRES

Thème	Question n°
CAPITAL ET ACTIONNARIAT	
Actionnariat	3-1
Fiscalité des actions	4-1, 9
Risque d'OPA	1-1
STRATÉGIE D'AIR LIQUIDE	
Acquisitions	13
Gains d'efficacité	2-2
Hydrogène énergie	7-1 à 7-8
Investissements	2-3
Impact de l'euro fort	10-2
Marchés de croissance	3-3
Optimisation fiscale	11
Recherche et innovation	3-4, 5
ROCE	2-1, 10-1
Santé	12
Usine d'hélium au Qatar	4-2
RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE	
Administrateur référent	3-2
Conseil d'Administration	14-2
Environnement	6, 14-1
Collaborateurs	1-2, 8-3
Réformes économiques en France	8-1, 8-2



QUESTIONS ÉCRITES PRÉALABLES

Les réponses du Conseil d'Administration aux questions posées par écrit avant l'Assemblée Générale ont été publiées avant le débat avec les actionnaires sur le site Internet de la Société, www.airliquide.com, rubriques « Actionnaires », « Vos rendez-vous », puis « l'Assemblée Générale des actionnaires ».

Cette faculté offerte par la loi permet de consacrer plus de temps à la discussion avec les actionnaires présents dans la salle.

Une synthèse des questions posées et des réponses apportées par le Conseil a été proposée par Benoît Potier, en début de débat :

- 4 questions sur le capital et l'actionnariat ;
- 2 questions sur la stratégie d'Air Liquide ;
- 2 questions sur l'Assemblée Générale.

L'intégralité des questions et réponses reste disponible sur le site Internet.

QUESTIONS DE LA SALLE

QUESTION N°1

RISQUE D'OPA / COLLABORATEURS

1-1 Air Liquide peut-il faire l'objet d'une OPA ?

Benoît Potier :

La régularité de ses performances est la meilleure protection qu'une société cotée sur un marché libre puisse mettre en œuvre. Il existe très peu de sociétés pouvant démontrer sur la durée, comme le fait Air Liquide, la solidité et la régularité des performances.

La valorisation actuelle d'Air Liquide, mesurée par le ratio entre le cours du titre et le bénéfice net par action – soit environ de 18 à 20 – reflète la haute qualité de ses performances, et se situe largement au-delà de la moyenne des sociétés cotées à Paris.

En poursuivant sa stratégie de croissance rentable sur le long terme et en se positionnant sur les marchés les plus prometteurs, Air Liquide sera à même de créer de la valeur pour l'ensemble de ses actionnaires sur la durée, en conservant son indépendance.

1-2 Quels sont les critères retenus pour votre politique d'embauches ? Vous paraît-il justifié d'être convoqué à sept entretiens pour un poste, sans avoir de réponse définitive ?

Benoît Potier :

Il est tout à fait inhabituel de demander à des candidats postulant chez Air Liquide de se rendre à un nombre aussi élevé d'entretiens, et cela ne reflète pas la politique de la DRH du Groupe. Je regrette vivement que cela ait pu arriver. Nous recrutons chaque année environ 4 500 personnes dans le monde entier, et nous proposons de nombreux stages. Il s'agit là d'une volonté partagée par toute l'équipe dirigeante d'Air Liquide.

QUESTION N°2

ROCE / GAINS D'EFFICACITÉ / INVESTISSEMENTS

2-1 Vous avez compensé la baisse du chiffre d'affaires organique par des investissements qui ont pesé sur les capitaux employés. Le ROCE a perdu 50 points de base, à 11,1 % en 2013. Doit-on s'attendre à un ROCE inférieur à 11 % au-delà de 2014 ?

Benoît Potier :

La croissance organique est liée à l'économie mondiale, et en ce qui concerne Air Liquide, à la consommation des clients en fonction de leurs niveaux de production. Notre croissance organique est effectivement revenue à la hausse au 1^{er} trimestre 2014, après une baisse en 2013. Les investisseurs ont réagi positivement à cette annonce lors de la présentation de notre chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2014.

Vous avez par ailleurs noté que dans le cadre de notre stratégie, la croissance provenant de nos investissements demeurait élevée, à environ 3 %, et ce, même durant la crise. Nous disposons d'un portefeuille d'opportunités d'investissements élevé, à plus de 3 milliards d'euros, qui représente la croissance de demain.

L'évolution du ROCE est également liée au cycle d'investissement et dans la période récente où les investissements ont été importants dans notre industrie, Air Liquide a mieux résisté que ses pairs. Nous avons renouvelé l'objectif de maintenir notre ROCE entre 11 % et 13 %.

2-2 Après 303 millions d'euros d'efficacité en 2013 (supérieurs à l'objectif de 250 millions d'euros), avez-vous encore des réserves de productivité ?

Benoît Potier :

Nous avons encore des réserves de productivité susceptibles d'améliorer nos marges. À mesure que le Groupe croît en taille, augmente ses volumes, nous pouvons effectuer des adaptations permettant de réaliser des gains de productivité. Notre intention consiste à poursuivre ces efforts, et à dégager au minimum 250 millions d'euros de gains d'efficacité par an d'ici 2015.

2-3 56 % des investissements s'adressent aux zones Amériques et Asie-Pacifique. Qu'en est-il de vos investissements dans la Santé ? Vous avez expliqué avoir perdu le 1^{er} rang en chiffre d'affaires au profit de votre concurrent allemand, lequel a acheté des actifs de santé. Avez-vous des objectifs d'acquisition d'activités structurantes dans des pays en développement ?

Benoît Potier :

Nous investissons de façon prioritaire dans les marchés en croissance. Nous tentons de saisir les opportunités sur ces marchés

tout en ayant à l'esprit de préserver une rentabilité à moyen terme de nos investissements, entre 11 % et 13 %. Il nous est arrivé de renoncer à certaines acquisitions structurantes pour des raisons de rentabilité. Lorsque l'on compare la rentabilité d'Air Liquide avec celle de ses principaux concurrents, seul l'un de nos concurrents américains possède une rentabilité supérieure. Notre concurrent allemand affiche une rentabilité inférieure, avoisinant 8 %.

QUESTION N°3

ACTIONNARIAT / ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT / MARCHÉS DE CROISSANCE / RECHERCHE & INNOVATION

3-1 En 2013, les investisseurs institutionnels étrangers détenaient 45 % du capital, contre 29 % en 2000. Les actionnaires individuels sont, quant à eux, passés de 45 % à 36 %, une stabilisation à un niveau élevé malgré la chute importante depuis cinq ans de l'actionnariat individuel en France. Pouvez-vous nous donner une tendance pour 2014 ?

Benoît Potier :

Deux tendances ont influencé l'évolution de la structure de notre capital. Tout d'abord l'actionnariat individuel, extrêmement important à nos yeux, s'est stabilisé depuis cinq ans autour de 36 % à 37 %. Le maintien d'une base élevée d'actionnaires individuels fait partie des objectifs de la politique actionnariale. Avec le Service actionnaires, nous avons engagé des actions notamment de marketing visant à fidéliser nos actionnaires et à convaincre de nouvelles générations d'actionnaires de nous rejoindre. Air Liquide est une des seules sociétés du CAC 40 à procéder de la sorte.

Notre objectif consiste à maintenir le taux d'actionnariat individuel aussi proche que possible de 40 %, voire entre 40 % et 50 %. Cela représente un défi important, et nous sommes engagés, sur le long terme, à maintenir ce socle fort d'actionnaires individuels.

Concernant les actionnaires institutionnels, nous avons observé, comme toutes les entreprises du CAC 40, une diminution significative des actionnaires institutionnels français passant de 30 % en 2007 à 19 % aujourd'hui. Cette baisse est liée aux normes de gestion très strictes fixées aux investisseurs institutionnels français dans le cadre de Bâle III pour les banques et Solvency II pour les compagnies d'assurance. Le résultat a été un désengagement d'une partie de ces institutionnels du capital des entreprises. Cela est regrettable et nous ne perdons pas de vue l'objectif de développer davantage notre actionnariat institutionnel français à l'avenir.

3-2 Pouvez-vous justifier la nomination d'un Administrateur référent ?

Benoît Potier :

La nomination d'un Administrateur référent résulte d'un dialogue avec les investisseurs institutionnels sur notre mode de gouvernance. En effet, chaque entreprise a le choix entre la combinaison ou la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général. On recense différents points de vue : l'Angleterre tend à promouvoir davantage la dissociation, les États-Unis et la France restent neutres, l'Allemagne connaît un système différent avec une répartition des rôles entre Conseil de Surveillance et Directoire. Chez Air Liquide, nous défendons l'idée – avec un certain nombre d'autres sociétés du CAC 40 – de laisser une entière liberté aux sociétés en fonction de leur histoire, de leurs défis et de leur stratégie.



Toutefois, les grands institutionnels américains ne pensent pas nécessairement ainsi, et notamment l'agence de recommandation ISS, qui prône systématiquement la dissociation des rôles. Après un dialogue approfondi avec les parties prenantes, nous avons conclu que la meilleure solution consistait à nommer un Administrateur référent choisi parmi les membres du Comité des nominations et de la gouvernance.

3-3 Parmi les marchés de croissance du Groupe, lesquels généreront le plus de chiffre d'affaires et de valeur ajoutée sur les cinq ans à venir ?

Benoît Potier :

Nous avons identifié de nouvelles sources de croissance pour le Groupe et sommes convaincus de leur potentiel. Il paraît néanmoins difficile de déterminer un cadre de temps.

S'agissant du domaine de l'énergie, une révolution est en cours, et j'ai évoqué la transition énergétique qui représente des opportunités importantes à l'avenir, comme l'hydrogène énergie. Dans un autre domaine, nous fournissons aux sociétés pétrolières des solutions pour réduire de façon importante les quantités d'eau et de solvant utilisées pour l'extraction des gaz de schiste aux États-Unis. Ce sujet constitue un exemple de transition d'ores et déjà existant.

La santé connectée est un autre thème très intéressant sur lequel nous sommes bien positionnés. La difficulté réside moins dans la technologie que dans l'acceptation par les patients des nouvelles technologies, notamment le suivi et la transmission de leurs données personnelles en temps réel au médecin.

Nous suivons très activement l'avancée de ces domaines, afin d'accélérer sur l'un ou l'autre des sujets en fonction des opportunités qu'il apporte pour le développement du Groupe.

3-4 Vous avez annoncé le lancement de trois investissements en France pour contribuer à accélérer l'innovation et explorer de nouveaux marchés, pour un montant de près de 100 millions d'euros. Quel bilan pouvez-vous tirer de votre fonds d'investissement ALIAD ? Envisagez-vous de vous associer à d'autres sociétés pour obtenir une mise de fonds plus importante, ou pour favoriser l'émergence de solutions dites « de rupture », comme l'a proposé Schneider Electric ?

Benoît Potier :

Ces trois investissements en France sont tous relatifs à la recherche et l'innovation. Nous renforçons notre pôle de recherche sur le site de Paris-Saclay. Il s'agit d'une décision importante et l'investissement est conséquent. Il est important pour Air Liquide de pouvoir préserver ce centre dans d'aussi bonnes conditions, aussi longtemps que le crédit d'impôt recherche sera en place en France. Nous insistons souvent auprès des pouvoirs publics pour le maintien de ce dispositif.

ALIAD est notre véhicule de capital-risque. Il s'agit d'une équipe restreinte située au cœur de Paris, avec notre laboratoire d'idées i-Lab. ALIAD prend des participations dans des start-ups agissant dans des domaines variés. J'ai cité le stockage sous forme solide de l'hydrogène, mais ce peut être le traitement de déchets de biomasse solide pour réaliser du biogaz.

Nous n'avons pas l'intention de nous associer à d'autres fonds.

Nous disposons d'un très bon « deal flow » (courant d'affaires et de projets). Nos équipes travaillent sur 200 à 300 projets annuels pour une dizaine de participations.

Le principe du laboratoire d'idées consiste à faire émerger des idées pouvant être à l'origine d'innovations de rupture, en mettant en relation les ingénieurs d'Air Liquide avec des spécialistes d'autres disciplines (designers, professionnels du logiciel, etc.).

J'évoquerai ici un concours réalisé cette année auprès de 18 écoles d'architecture en Europe autour de « l'usine du futur ». Le jury, présidé par Jean Nouvel et François Darchis, membre du Comité Exécutif, a distingué les meilleurs projets des étudiants. Il a été proposé à ces derniers d'inventer l'usine du futur, en tenant compte bien entendu de critères techniques mais aussi de son intégration dans l'environnement, de son efficacité énergétique et de son esthétique.

Cet exemple illustre le fait qu'une organisation en « système ouvert », consistant à aller chercher des compétences au sein des grands pôles d'innovation dans le monde et dans les universités, est un système efficace, rapide et puissant, notamment pour les innovations de rupture.

QUESTION N°4

FISCALITÉ DES ACTIONS / USINE D'HÉLIUM AU QATAR

4-1 La fiscalité sur les dividendes, désormais imposables au titre de l'impôt sur le revenu, est vraiment préoccupante pour les actionnaires et ne favorise pas la détention d'actions de sociétés cotées. Qu'en pensez-vous ?

Benoît Potier :

Nous sommes très conscients de cette situation. En étroite collaboration avec plusieurs présidents de sociétés cotées, nous avons travaillé au sein de l'Observatoire pour la promotion de l'actionnariat individuel pour apporter au gouvernement et aux députés les éléments d'information nécessaires à leur prise de conscience de la situation des actionnaires individuels et nous continuerons.

Notre victoire, l'année passée, concernant le maintien des taux historiques des prélèvements sociaux sur le PEA, montre que nous sommes capables de faire bouger les lignes. Une partie des décideurs publics n'a pas conscience de l'impact de certaines décisions sur les motivations qui guident les actionnaires et particulièrement ceux qui détiennent les plus petits portefeuilles.

4-2 Pouvez-vous nous en dire plus sur votre nouvelle usine d'hélium au Qatar ?

Benoît Potier :

Il s'agit de la plus importante usine de liquéfaction d'hélium au monde. Air Liquide a été choisi pour sa maîtrise de la technologie. Il s'agit d'un accès à une source d'hélium très importante. Vous avez, avec la présentation qui en a été faite, compris que l'hélium était un gaz prodigieux.

QUESTION N°5

RECHERCHE

Où en est votre recherche sur les gaz rares ?

Benoît Potier :

L'hélium est un gaz rare et nous effectuons de nombreuses recherches pour de nouvelles applications. Pour les autres gaz

rare, nous explorons d'autres idées liées au domaine de la santé, par exemple en utilisant le xénon, le krypton ou l'argon. Il s'agit d'innovation, ces gaz pouvant avoir des interactions avec les cellules du corps. Un travail scientifique de fond est en cours concernant cette interaction, qui pourrait donner lieu à des gaz médicaments très intéressants.

QUESTION N°6

ENVIRONNEMENT

Quelle est l'incidence de l'activité d'Air Liquide sur l'environnement dans les pays où le Groupe est présent ?

Benoît Potier :

Dès que nous implantons une nouvelle usine, nous cherchons à la rendre plus efficace, en étant vigilants par exemple sur la consommation d'électricité, et en l'intégrant au mieux dans son environnement.

Le procédé de production d'hydrogène à partir de méthane implique la production de CO₂, mais une part importante de l'hydrogène ainsi produit vise à réduire le soufre dans les carburants, ce qui limite les émissions d'oxydes de soufre. Les applications de l'hydrogène sont donc bénéfiques pour l'environnement.

QUESTION N°7

HYDROGÈNE ÉNERGIE

7-1 En quoi consiste la technologie de McPhy ?

Benoît Potier :

Il s'agit d'une société qui a développé une technologie de stockage de l'hydrogène dans laquelle nous avons pris une petite participation.

7-2 Un accord avec Bolloré est-il prévu s'agissant du véhicule à hydrogène ?

Benoît Potier :

Le groupe Bolloré a conçu et met sur le marché des véhicules électriques à batterie. La batterie et la pile à combustible répondent à des logiques différentes. Le groupe Bolloré ne se situe pas sur la technologie de la pile à combustible, il n'est donc pas envisagé de collaboration dans ce domaine.

7-3 Quels sont les constructeurs qui s'intéressent au véhicule à hydrogène ?

Benoît Potier :

Les grands constructeurs mondiaux allemands, japonais, coréens et américains s'intéressent au véhicule à hydrogène. Des programmes de coopération sont mis en place avec un nombre important de constructeurs. En 2013, Air Liquide a par ailleurs été pionnier en immatriculant les deux premiers véhicules à hydrogène en France. C'est un symbole important qui ouvre la porte au développement de ces technologies.



7-4 Quand des stations à hydrogène seront-elles mises en place ?

Benoît Potier :

Il existe plusieurs programmes de déploiement de stations-service pour distribuer l'hydrogène, notamment en Allemagne et au Japon. Air Liquide participe, au côté d'autres sociétés, au consortium dans lequel le gouvernement allemand est présent, afin d'investir dans un programme de 400 stations à hydrogène dans le pays. Au Japon, Air Liquide est également membre d'un consortium. Le Japon a d'abord l'intention d'équiper le pays de 100 stations-service, puis de 1 000, puis de 5 000. Il est, de fait, le pays le plus avancé en matière d'intention de construction de stations-service. J'ai pu personnellement interroger le Premier ministre japonais lors de sa venue à Paris sur l'engagement du Japon dans le domaine de l'hydrogène et il s'est montré très positif. Enfin, la Californie reste la zone mondiale dans laquelle un nombre conséquent de stations a été déployé. Un programme est subventionné par cet État afin de déployer à grande échelle les stations-service à hydrogène.

7-5 Est-il possible de faire un essai de conduite ?

Benoît Potier :

Nous pourrions réfléchir à organiser une ou deux journées au Siège afin que certains actionnaires puissent venir conduire cette voiture. Vous constateriez que cette voiture est « normale », qu'elle se conduit comme une voiture électrique, et qu'elle se recharge en moins de cinq minutes, disposant alors de 600 kilomètres d'autonomie.

7-6 Quels sont les risques liés à cette technologie ?

Benoît Potier :

Il est question de risques industriels classiques. Nous avons traité le risque lié à la pression dès l'origine, avec les constructeurs automobiles, en concevant des réservoirs en fibres de carbone ne pouvant pas exploser. Les tests montrent qu'ils se déchirent au-delà de 2 000 bars, soit des pressions tout à fait exceptionnelles.

Les autres risques sont maîtrisés, à ce jour, par l'ensemble des sociétés qui travaillent sur ces technologies.

7-7 S'intéresse-t-on à la technologie de production d'hydrogène à bord des véhicules ?

Benoît Potier :

À mon sens, cette technologie n'est pas très intéressante sur le papier, dans la mesure où le véhicule émet du CO₂. Or, nous cherchons précisément à éviter l'émission de CO₂. Aussi, il convient de concentrer et traiter cette émission en amont, pour rester totalement propre dans les véhicules et dans les villes.

7-8 Air Liquide tiendra-t-il la date de 2015 pour la mise en œuvre de l'hydrogène dans les véhicules ?

Benoît Potier :

Il est en fait question d'une association entre les constructeurs et les partenaires pétroliers et gaziers. Il convient de poser cette question aux constructeurs automobiles.

QUESTION N°8

RÉFORMES ÉCONOMIQUES EN FRANCE / COLLABORATEURS

8-1 Quelle est la position de la Société sur le Pacte de responsabilité du gouvernement ?

Benoît Potier :

D'un point de vue économique, pour le gouvernement, le fait de réaliser 50 milliards d'économies avec la perspective d'un allègement des charges pour les entreprises constitue une bouffée d'oxygène. Nous y sommes évidemment favorables. Le diable sera dans les détails et dans l'application de ce plan. Nous attendons sa mise en œuvre.



8-2 Pourquoi Air Liquide n'a-t-il pas communiqué sur le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) ?

Benoît Potier :

On remarque en fait peu d'effet du CICE. Si nous comparons l'augmentation des impôts en France avec les avantages obtenus, nous constatons une large défaveur pour les grandes entreprises, incluant Air Liquide. Il ne s'agit que d'une compensation très partielle des augmentations d'impôt subies.

8-3 Quel est le taux d'absentéisme du personnel d'Air Liquide ?

Benoît Potier :

Ce taux est très faible. Nous observons un excellent comportement des collaborateurs d'Air Liquide, en France comme dans le reste du monde. Je m'en réjouis : cela prouve la motivation et l'engagement des employés.

QUESTION N°9

FISCALITÉ DES ACTIONS

Monsieur le Président, vous êtes membre fondateur de l'Observatoire pour la promotion de l'actionariat individuel. À ce titre, pouvez-vous intervenir pour le rétablissement d'un petit seuil de cession avant imposition ?

Benoît Potier :

Je m'attacherai à continuer à défendre le point de vue des actionnaires. Nous tentons, avec le Service actionnaires et l'Observatoire, de sensibiliser les pouvoirs publics sur les conséquences de mesures fiscales pénalisantes pour l'épargne en actions.

Pour y parvenir, le regroupement des forces des entreprises est nécessaire. L'existence de l'Observatoire paraît être un élément positif. Nous avons passé de nombreux messages, et nous continuerons à le faire. Je ne peux malheureusement pas prendre

devant vous l'engagement que nous serons entendus, mais nous nous attacherons sans relâche à faire valoir le point de vue des actionnaires individuels.

QUESTION N°10

ROCE / IMPACT DE L'EURO FORT

10-1 Pourquoi privilégiez-vous le retour sur capitaux employés plutôt que le retour sur les capitaux/fonds propres ?

Benoît Potier :

Se focaliser uniquement sur le retour sur ces fonds propres représente un danger, car cela reviendrait à ignorer le poids de la dette et à provoquer un effet de levier en multipliant les projets financés par la dette. Il est donc préférable de suivre la rentabilité de la totalité des capitaux employés, dettes incluses.

10-2 La hausse de l'euro a-t-elle un impact ? N'est-ce pas un problème franco-français ?

Benoît Potier :

Je ne pense pas qu'il s'agisse d'un problème franco-français mais européen. Toutes les entreprises qui exportent à partir de l'Europe dans le monde entier connaissent cette difficulté : les coûts sont en euro.

Pour Air Liquide, le problème est moindre puisqu'il s'agit d'un simple effet de conversion. En effet, lorsqu'il s'agit de projets hors d'Europe, nous finançons, fabriquons et facturons dans la monnaie du pays en question. D'une certaine façon, nous avons une couverture de change naturelle. Seul l'effet de conversion subsiste quand nous consolidons dans nos résultats les revenus réalisés dans une autre monnaie que l'euro.

Pour d'autres industriels, la logique est différente puisqu'il peut s'agir de hausse de coûts lorsqu'ils exportent des produits. Ces sociétés peuvent ne plus être compétitives lorsque l'euro est trop fort.

QUESTION N°11

OPTIMISATION FISCALE

Des objectifs après impôt vous incitent-ils à l'optimisation fiscale, en particulier à avoir une présence dans les paradis fiscaux ?

Benoît Potier :

Cela n'est pas le cas pour Air Liquide. Nous possédons une gestion extrêmement saine et rigoureuse de nos impôts. Nous tentons d'atteindre un taux d'impôt situé entre 25 % et 30 %. Chaque année, nous nous attachons à l'optimiser, mais dans des proportions très raisonnables.

QUESTION N°12

APNÉE DU SOMMEIL

Quelle est l'incidence de la récente décision du Conseil d'État sur le contrôle du traitement de l'apnée du sommeil ?

Benoît Potier :

La décision en référé du Conseil d'État du 14 février dernier suspend temporairement l'utilisation des données issues du télé-suivi. Le télé-suivi reste, cependant, possible sous réserve du consentement explicite du patient.

Pour l'ensemble des filiales françaises de Santé à Domicile d'Air Liquide Healthcare, cela ne modifie en rien leur mission première qui est de bien mettre en œuvre le traitement et le suivi, à son domicile, du patient atteint d'apnée du sommeil.

Nous avons évidemment suivi l'arrêt du Conseil d'État et nous attendons les développements autour de cette décision. Fondamentalement, nous ne sommes pas particulièrement inquiets sur le long terme.

QUESTION N°13

ACQUISITIONS

Comment assurer l'intégration, dans un grand groupe comme Air Liquide, de petites structures sans mettre en péril leur dynamisme ?

Benoît Potier :

Ce point est relatif à nos acquisitions dans le domaine de la santé. Nous nous attachons à gérer ces acquisitions le mieux possible afin de conserver le dynamisme des petites équipes, tout en mettant en place la rigueur de gestion d'Air Liquide, et en jouant sur les synergies entre le Groupe et ces nouvelles sociétés.

QUESTION N°14

CERTIFICATS D'ÉCONOMIE D'ÉNERGIE / CONSEIL D'ADMINISTRATION

14-1 Pourquoi le Document de référence ne contient-il pas d'informations sur les certificats d'économie d'énergie, comme cela est le cas chez d'autres groupes du CAC 40 ?

Benoît Potier :

J'ai demandé aux équipes qui préparent le Rapport de Développement durable de réaliser une comparaison avec les sociétés du CAC 40, mais aussi les sociétés évoluant dans notre secteur. Ceci, afin de se rapprocher des meilleures pratiques en matière de reporting sur les crédits carbone, et de façon générale, sur l'environnement. Je pense que vous pourrez, l'année prochaine, vous montrer satisfait et obtenir les réponses à vos questions dans le Document de référence.

Pour toute question, je vous invite à contacter notre Service actionnaires ou à venir nous rendre visite à l'Espace actionnaires. Nous serons ravis de vous y accueillir. L'Espace est ouvert toute l'année. Nous recevons plus de 1 000 visites annuelles.

14-2 L'an dernier, je vous interrogeais sur l'opportunité de renouveler le mandat de Monsieur Peugeot. Cette année, les deux propositions de nouvelles administratrices, avec un profil international, paraissent très positives.

Benoît Potier :

Merci Monsieur pour cette observation. Toutes deux ont une expérience de dirigeants dans des géographies et des secteurs importants pour le Groupe. Nous sommes très heureux de proposer leur candidature au sein du Conseil d'Administration.



L'AIR LIQUIDE - SOCIÉTÉ ANONYME POUR L'ÉTUDE ET L'EXPLOITATION DES PROCÉDÉS GEORGES CLAUDE AU CAPITAL DE 1 894 414 951,00 euros

SIÈGE SOCIAL : 75, QUAI D'ORSAY, 75321 PARIS CEDEX 07 - RCS PARIS 552 096 281

Crédit photo : Pascal Dolémieux/LaCompany, Stéphane Rémaël/LaCompany, Patrick Wack/CAPA-picture, Vincent Krieger/Creative Spirit, Thinkstock, Shutterstock, PE Rustoin, Air Liquide Allemagne, X.

Conception, création et réalisation de la couverture : TERRE DE SIENNE | www.terredesienne.com

Conception, création et réalisation des pages intérieures : Labrador +33 (0)1 53 06 30 80



ACTIONNAIRES AU NOMINATIF*, OPTEZ POUR LA CONVOCATION ÉLECTRONIQUE POUR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2015

Pour choisir la convocation électronique,
rendez-vous sur www.airliquide.com, rubrique **Actionnaires**
muni de votre **identifiant** actionnaire et de votre **login**.

*Actionnaires au nominatif pur ou administré.



Écrivez-nous directement sur le site :
<http://contact.actionnaires.airliquide.com>
ou depuis la rubrique Actionnaires de notre site
www.airliquide.com



Espace actionnaires

Ouvert du lundi au vendredi
de 9 heures à 18 heures.
75, quai d'Orsay
75321 Paris - Cedex 07



N° Vert 0 800 166 179

APPEL GRATUIT DEPUIS UN POSTE FIXE

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



Téléchargez gratuitement
l'Appli de l'actionnaire
Air Liquide sur l'App Store
et Google Play

Suivez-nous sur [twitter](#) @AirLiquideGroup, Youtube [YouTube](#) AirLiquideCorp et www.airliquide.com