

# Information sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

Publication en application du Code AFEP/MEDEF

Le Conseil d'Administration d'Air Liquide, lors de sa réunion du 14 février 2018, a arrêté les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

## 1. Exercice 2017

Les éléments de rémunération de Benoît Potier s'inscrivent dans le cadre de la nouvelle politique de rémunération, déterminée par le Conseil d'administration du 14 février 2017 et approuvée par les actionnaires au cours de l'Assemblée Générale du 3 mai 2017 (10<sup>ème</sup> résolution).

Cette politique tient compte de la nouvelle taille du Groupe suite à l'acquisition d'Airgas, majeure et transformante, et du niveau accru de responsabilité du dirigeant en résultant. Il avait ainsi été décidé que, sous réserve d'une bonne performance, une bonne intégration d'Airgas et de la réalisation des synergies, la rémunération annuelle globale cible de Benoît Potier serait repositionnée par paliers jusqu'en 2018/2019. La politique prévoit une répartition part fixe/part variable/instruments de rémunération long terme (« LTI ») de l'ordre de 25%/35%/40%, conférant ainsi un poids d'environ 75% aux éléments soumis à condition de performance. Un objectif cible est fixé pour chacun des critères quantitatifs, parmi lesquels figure un objectif de croissance du chiffre d'affaires, dans la trajectoire du programme d'entreprise NEOS. Un poids relatif plus important est affecté aux critères quantitatifs par rapport aux critères qualitatifs, qui pour leur part sont simplifiés.

S'agissant de Pierre Dufour, qui a décidé de faire valoir ses droits à la retraite en 2017 et de ne pas demander le renouvellement de son mandat de Directeur Général Délégué de L'Air Liquide S.A. à l'issue de l'Assemblée Générale de mai 2017, les rémunérations fixe, variable et les autres éléments de rémunération sont fonction du temps travaillé en 2017. La politique de rémunération applicable à Pierre Dufour en 2017 a été approuvée par l'Assemblée générale du 3 mai 2017 (11<sup>ème</sup> résolution).

### 1.1. Part variable du Président-Directeur Général

#### 1.1.1. Rappel des critères et objectifs pour 2017

**Pour mémoire**, en application des principes et critères décidés par le Conseil d'Administration du 14 février 2017 et approuvés par l'Assemblée Générale des actionnaires du 3 mai 2017 (10<sup>ème</sup> résolution), les parts variables sont assises sur **trois critères financiers** :

- la progression du bénéfice net par action récurrent (**BNPA récurrent**) (hors change et éléments exceptionnels significatifs ; calcul effectué à partir des comptes consolidés du nouveau Groupe 2017 comparé aux comptes estimés 2016 intégrant Airgas au 1er janvier et hors activités disponibles à la vente) ;
- la rentabilité, après impôts, des capitaux employés (**ROCE**) ;
- la croissance comparable du **chiffre d'affaires consolidé** (hors périmètre significatif, hors change, hors énergie ; calcul effectué à partir des comptes consolidés du nouveau Groupe 2017 comparé aux comptes estimés 2016 intégrant Airgas au 1er janvier et hors activités disponibles à la vente).

Le critère de progression du **BNPA** permet de prendre en compte tous les éléments du compte de résultat. Le critère du **ROCE**, qui permet de mesurer le retour sur capitaux employés, est pertinent dans une **industrie à forte intensité capitalistique**.

À eux trois, les critères de croissance du **chiffre d'affaires**, le **BNPA** et le **ROCE** reflètent **l'équilibre atteint chaque année entre la croissance rentable et le retour sur investissement**.

Pour chaque critère, le Conseil d'Administration avait défini un objectif cible. Les **objectifs étaient exigeants**. Ils s'inscrivaient en toute cohérence dans la **trajectoire du programme d'entreprise NEOS** qui vise, pour la période 2016-2020, une **croissance du chiffre d'affaires** du Groupe en moyenne annualisée de + 6 % à + 8 % (incluant un effet de périmètre lié à la consolidation d'Airgas correspondant à + 2 % en moyenne annualisée), et une **rentabilité des capitaux employés (ROCE)** supérieure à 10 % après cinq à six ans.

Pour chaque critère financier, une formule arrêtée par le Conseil d'Administration permet de calculer le montant de la part variable due (dans la limite d'un maximum) en prenant en compte, sur la base des états financiers consolidés de l'exercice, la valeur réalisée du critère par rapport à l'objectif cible fixé. Ainsi, en cas de performance supérieure à l'objectif fixé, la valeur de la part variable est ajustée à la hausse dans la limite du maximum fixé pour chaque critère. **En cas de performance inférieure à la limite basse fixée pour chaque objectif, la fraction de part variable correspondant à ce critère est égale à zéro.**

**Les objectifs ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.** Néanmoins, le taux de réalisation des objectifs de la part variable en % du fixe et, désormais, en % de la part variable cible affectée à ce critère, est communiqué ci-après.

La part variable 2017 de Benoît Potier était également assise sur des **critères personnels (qualitatifs)** liés :

- **pour les deux tiers, aux trois domaines suivants :**
  - **Intégration d'Airgas :**
    - finaliser l'intégration d'Airgas,
    - réaliser le montant des synergies annoncé pour 2017 ;
  - **RSE :**
    - sécurité et fiabilité – Poursuivre les efforts d'amélioration de la sécurité en termes de taux de fréquence d'accidents avec arrêts – Renforcer la vigilance sur la prévention en termes d'accidents de la route/métiers,
    - poursuivre le déploiement du programme de développement durable (Corporate Sustainability Program – CSP) – Assurer la bonne mise en place du comité spécialisé au sein du Conseil (Comité environnement et société) ;
  - **Organisation/Ressources humaines :**
    - progression des jeunes managers,
    - organisation des plans de succession ;
- **pour un tiers, à une performance individuelle.** Ce critère répond au souhait du Conseil d'Administration de conserver une faculté d'appréciation sur une partie de la part variable afin de prendre en compte l'imprévisibilité du contexte. Cela peut bénéficier au dirigeant si la société fait face à un contexte défavorable non prévu lors de la fixation des objectifs, comme lui être défavorable si le contexte se révèle finalement plus favorable que prévu.

Le poids de chaque critère, en pourcentage de la rémunération fixe, s'établit comme suit :

	Part variable cible (en % de la rémunération fixe)	Part variable maximum (en % de la rémunération fixe)
<b>Critères financiers (quantifiables), dont :</b>	<b>105</b>	<b>122</b>
• BNPA récurrent	40	47
• ROCE	45	52
• Chiffre d'affaires	20	23
<b>Objectifs personnels (qualitatifs), dont :</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
• Intégration Airgas, RSE, Organisation/RH	30	30
• Performance individuelle	15	15
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>167</b>

### 1.1.2. Taux de réalisation des objectifs pour 2017

Le Conseil d'Administration du 14 février 2018 a procédé à l'évaluation de la performance 2017 des dirigeants mandataires sociaux.

S'agissant des **critères financiers (quantifiables)**, les résultats en 2017 ont été supérieurs à la cible pour le BNPA récurrent et presque à la cible pour le ROCE et le chiffre d'affaires consolidé. Le montant de la part variable au titre de ces critères s'établit comme suit :

- BNPA récurrent : 47 % de la rémunération fixe, représentant 117,5 % de la rémunération cible pour ce critère,
- ROCE : 43,7 % de la rémunération fixe, représentant 97 % de la rémunération cible pour ce critère,
- Chiffre d'affaires : 19,6 % de la rémunération fixe, représentant 98 % de la rémunération cible pour ce critère.

La performance, en ce qui concerne **les objectifs personnels (qualitatifs)**, a été **jugée excellente**. Le **montant de la part variable au titre de ces critères s'établit comme suit :**

- Intégration Airgas, RSE, Organisation/RH : 27,8 % de la rémunération fixe, représentant 92,5 % de la rémunération cible et maximum pour ce critère,
- Performance individuelle : 15 % de la rémunération fixe, représentant 100 % de la rémunération cible et maximum pour ce critère.

soit au total 42,75 % de la rémunération fixe, représentant 95 % de la rémunération cible et maximum pour les objectifs personnels.

Dans le cadre de l'appréciation des critères personnels, le Conseil d'Administration a relevé les éléments suivants :

- **Intégration et synergies Airgas :** l'intégration des opérations est complètement finalisée et une organisation commune, supportée par des systèmes intégrés, est désormais en place. Les processus d'Air Liquide sont également progressivement mis en place chez Airgas (notamment sécurité, politique de ressources humaines et Recherche et Développement).

Les synergies Airgas représentent 215 millions de dollars américains en cumulé depuis l'acquisition d'Airgas en mai 2016 et 170 millions de dollars américains sur l'année 2017, soit 40 millions de plus que les objectifs initiaux. Les synergies de croissance s'établissent à environ 25 millions de dollars américains en cumulé et sont en ligne avec les attentes.

- **RSE :** en 2017, s'agissant de la sécurité, les accidents avec arrêt ont diminué en termes de taux de fréquence (baisse de 1,76 en 2016 à 1,61 en 2017) et en nombre (baisse de 229 en 2016 à 198 en 2017). On note une baisse sensible des accidents chez Airgas ainsi qu'une baisse des incidents liés aux métiers et procédés.

En outre, le Comité environnement et société est désormais en place et s'est réuni deux fois au cours du 2<sup>ème</sup> semestre 2017. Il s'assure du déploiement du programme de développement durable, et aborde les enjeux prioritaires pour Air Liquide que sont la transition énergétique et le développement des maladies chroniques. Des objectifs quantitatifs associés au climat sont en cours d'élaboration, une task force ayant été constituée à cet effet. De plus, Benoît Potier est co-président de l'Hydrogen Council créé en janvier 2017. Première initiative mondiale du genre, l'Hydrogen Council vise à promouvoir l'hydrogène comme solution clé de la transition énergétique. Il a été présent à la COP 23 et au One Planet Summit et une journée investisseurs (investor day) a été organisée en septembre à New York.

#### - **Organisation/Ressources humaines :**

- Mise en place de l'évolution organisationnelle au sein des équipes dirigeantes : suite aux récents départs en retraite de Pierre Dufour, Directeur Général Délégué, et Jean-Pierre Duprieu, Directeur Général Adjoint, trois Directeurs Généraux Adjoints et deux nouveaux Directeurs de la Société ont été nommés au 1<sup>er</sup> juillet 2017. Le mode de gestion opérationnel a également été modifié mi-2017 pour favoriser les échanges et permettre une plus grande agilité dans la prise de décision ; il a donné satisfaction dès la 2<sup>ème</sup> partie de l'année. En lien avec ces changements, des plans de succession ont été définis.
- Enfin, un programme dédié aux jeunes managers à potentiel est en place et assure leur progression dans l'organisation. Depuis quelques années, davantage d'employés sont associés aux objectifs long terme de la société à travers le programme d'actions de performance.

- **Performance individuelle** : l'année 2017, au cours de laquelle l'environnement macro-économique s'est amélioré, a été également marquée par un contexte géopolitique demeuré incertain (ce qui a affecté les activités du Groupe, notamment en Europe de l'Est et au Moyen-Orient) et un effet de change défavorable sur l'année (ayant affecté le Groupe notamment du fait du renforcement des activités aux Etats-Unis). Dans ce contexte, la performance individuelle des dirigeants mandataires sociaux a été jugée excellente. S'agissant de M. Benoît Potier, a en outre été souligné son fort engagement pour les investissements de long terme (développement de l'activité Hydrogène Energie, innovation du Groupe au travers notamment du renouvellement des centres de recherche).

Au total, le montant de la part variable s'établit à 153 % de la rémunération fixe (pour une cible de 150 % et sur un maximum de 167 %), en hausse de +55,1 % par rapport à la part variable au titre de 2016. Cette variation s'explique par le fait qu'alors que la rémunération variable 2017 est à la cible compte tenu des résultats 2017, en 2016 en revanche, dans le contexte d'une croissance mondiale modérée, les résultats obtenus pour les critères de BNPA récurrent et de ROCE étaient inférieurs aux objectifs et le niveau de la part variable versée en avait été impacté de manière significative (baisse de -24 % entre la part variable 2015 et la part variable 2016).

En moyenne annualisée, la part variable de Benoît Potier a augmenté de + 4 % sur 3 ans, de + 3,4 % sur 5 ans et de + 3,2 % sur 10 ans.

La totalité de la part variable de la rémunération due au titre de l'exercice 2017 à raison du mandat social sera payée en 2018 après approbation des comptes par l'Assemblée Générale des actionnaires, étant précisé que son versement est conditionné à l'approbation par une Assemblée Générale Ordinaire des éléments de rémunération de Benoît Potier pour 2017 dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce.

## 1.2. Part variable 2017 du Directeur Général Délégué (au prorata du temps travaillé en 2017)

### 1.2.1. Rappel des critères et objectifs pour 2017

Pour 2017, au cours de laquelle Pierre Dufour a décidé de faire valoir ses droits à la retraite<sup>1</sup>, il avait été décidé, en application des principes et critères arrêtés par le Conseil d'Administration du 14 février 2017 et approuvés par l'Assemblée Générale des actionnaires du 3 mai 2017 (11<sup>ème</sup> résolution), que les **critères financiers** de la part variable de Pierre Dufour seraient identiques à ceux de 2016 par souci de simplicité :

- la progression du **bénéfice net par action récurrent** (BNPA récurrent) (hors change et éléments exceptionnels significatifs). Pour 2017, le calcul se fait à partir des comptes consolidés du nouveau Groupe 2017 comparé aux comptes estimés 2016 intégrant Airgas au 1er janvier et hors activités disponibles à la vente.
- le niveau de **rentabilité des capitaux employés après impôts** (ROCE).

Pour chaque critère, le Conseil d'Administration a défini un **objectif exigeant. Cet objectif n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité.**

Pour chaque critère financier, une formule arrêtée par le Conseil d'Administration permet de calculer le montant de la part variable due (dans la limite d'un maximum) en prenant en compte, sur la base des états financiers consolidés de l'exercice, la valeur réalisée du critère par rapport à l'objectif fixé. Ainsi, en cas de performance supérieure à l'objectif fixé, la valeur de la part variable est ajustée à la hausse. En cas de performance inférieure à la limite basse fixée pour chaque objectif, la fraction de part variable correspondant à ce critère est égale à zéro.

---

<sup>1</sup> Pierre Dufour ayant décidé de faire valoir ses droits à la retraite, son mandat de Directeur Général Délégué de L'Air Liquide S.A. a pris fin à l'issue de l'Assemblée Générale du 3 mai 2017. Son mandat de gérant au sein de la filiale allemande ALGMS a pris fin le 14 juillet 2017.

Les **critères personnels (qualitatifs)** déterminés par le Conseil d'Administration pour la part variable 2017 de Pierre Dufour étaient identiques à ceux de Benoît Potier (voir § 1.1.1) et étaient liés :

- pour les deux tiers, aux trois domaines suivants :
  - intégration Airgas,
  - RSE,
  - Organisation/Ressources humaines ;
- pour un tiers, à une performance individuelle.

### Poids de chaque critère

**Au titre de 2017**, la part variable, exprimée en pourcentage de la part fixe, pouvait atteindre au maximum 140 % pour le Directeur Général Délégué.

Le poids de chaque critère et le montant maximum de la part variable, exprimés en pourcentage de la part fixe, étaient identiques à 2016 et s'établissaient comme suit :

	<b>Pondération</b> <i>(en % de la rémunération fixe)</i>
<b>Critères financiers (quantifiables)</b>	85
BNPA récurrent	50
ROCE	35
<b>Critères personnels (qualitatifs) dont : Intégration Airgas, RSE, Organisation/Ressources humaines et performance individuelle</b>	55
<b>Total (maximum exprimé en pourcentage de la part fixe)</b>	140

### 1.2.2. Taux de réalisation des objectifs pour 2017

Le Conseil d'Administration du 14 février 2018 a procédé à l'évaluation de la performance 2017 de Pierre Dufour.

**S'agissant des critères financiers (quantifiables), les résultats en 2017** ont été supérieurs à l'objectif pour le BNPA récurrent et légèrement inférieurs à l'objectif pour le ROCE. Le montant de la part variable de Pierre Dufour au titre de ces critères s'élève à :

- BNPA récurrent : 50 % de sa rémunération fixe,
- ROCE : 34 % de sa rémunération fixe.

La performance, en ce qui concerne les **objectifs personnels**, communs aux dirigeants mandataires sociaux, a été jugée excellente (voir §1.1.2). Le montant de la part variable au titre des objectifs personnels représente 52,3 % de la part fixe de Pierre Dufour.

**Au total**, le montant de la part variable, en pourcentage de la part fixe, s'établit à 136,25 % (sur un maximum de 140 %) de la part fixe, en hausse de + 63,1 % par rapport à la part variable au titre de 2016 (en base annuelle pour 2017). Les raisons de cette augmentation sont identiques à celles relatives à la part variable de Benoît Potier (voir § 1.1.2 ci-dessus - la part variable de Pierre Dufour avait également baissé de - 24 % entre 2015 et 2016). En moyenne annualisée (en base annuelle pour 2017), la part variable versée à Pierre Dufour a augmenté de + 4,8 % sur 5 ans.

La part variable de la rémunération due au titre de l'exercice 2017 à raison du mandat de Directeur Général Délégué (au prorata du temps travaillé sur l'exercice) sera payée en 2018 après approbation des comptes par l'Assemblée Générale des actionnaires, étant précisé que son versement est conditionné à l'approbation par une Assemblée Générale Ordinaire des éléments de rémunération du Directeur Général Délégué pour 2017, dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce.

### 1.3. Total parts fixes et parts variables

La rémunération brute totale s'établit comme suit :

Montants en €	B. Potier	P. Dufour *
Total part fixe	1 275 000	320 663
Total part variable	1 950 750	436 981
<b>Total fixe + variable</b>	<b>3 225 750</b>	<b>757 644</b>

\* prorata temporis.

Pour Benoît Potier, la rémunération part fixe et part variable totale pour 2017 est en hausse de +32,6 % par rapport à 2016. La variation de la rémunération totale s'explique principalement par une augmentation sensible de la part variable pour 2017 par rapport au niveau de 2016, qui était en-deçà des objectifs (voir explications § 1.1.2). Ainsi, alors que la progression de la rémunération totale cible entre 2016 et 2017 était de l'ordre de +8 %, la baisse de la part variable 2016 par rapport à la part variable 2015 (- 24 %) entraîne une hausse mécanique importante (mais non significative) de la rémunération fixe et variable cumulée entre 2016 et 2017.

En moyenne annualisée, la rémunération fixe et variable de Benoît Potier a augmenté de + 4,41 % sur 3 ans, de +3,22 % sur 5 ans et de +2,80 % sur 10 ans.

Pour Pierre Dufour, dont la rémunération est fonction du temps travaillé en 2017, la rémunération en base annuelle est en hausse de + 28,7 % par rapport à 2016. Cela correspond, en moyenne annualisée, à une hausse de + 3,3 % sur 5 ans.

Pierre Dufour, qui assurait la Direction du pôle de Francfort, a perçu en outre 134 921 euros versés par la filiale allemande et incluant notamment pour environ la moitié, un montant correspondant aux avantages en nature (logement) dont il bénéficiait auparavant au titre de son contrat de travail en France (versé en fonction du temps travaillé en 2017). En Allemagne, Pierre Dufour a perçu un montant de 60 667 euros correspondant au solde des congés non pris à l'expiration de son contrat de services conclu avec la filiale allemande ALGMS.

Le Conseil d'Administration a pris acte des avantages en nature versés au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux en 2017 qui comprennent, pour chacun des deux dirigeants mandataires sociaux, l'usage d'une voiture de fonction ainsi que, pour Benoît Potier, les cotisations pour la garantie sociale des dirigeants d'entreprise.

Il a pris acte que le Groupe a versé à des organismes extérieurs, pour Benoît Potier, les cotisations aux régimes supplémentaires de retraite à cotisations définies, au régime collectif d'assurance-vie et au régime collectif de prévoyance, et pour Pierre Dufour, les cotisations au titre du contrat d'épargne conclu par la filiale allemande.

## 2. Exercice 2018

### 2.1. Politique de rémunération applicable au Président-Directeur Général

Le Conseil d'Administration du 14 février 2018 a constaté qu'à fin 2017 les conditions auxquelles il avait subordonné la mise en œuvre de l'évolution de la politique de rémunération du Président-Directeur Général à horizon 2018-19 sont réunies.

En termes de performance, l'année 2017 est marquée par une accélération de la croissance comparable des ventes au 2<sup>ème</sup> semestre et une amélioration de la performance opérationnelle qui se traduit par une progression de la marge et du retour sur capitaux employés.

L'intégration opérationnelle d'Airgas est quant à elle finalisée et les processus fonctionnels, en cours de déploiement, sont bien avancés.

Les synergies Airgas représentent 215 millions de dollars américains en cumulé depuis l'acquisition d'Airgas en mai 2016 et 170 millions de dollars américains sur l'année 2017, soit 40 millions de plus que les objectifs initiaux.

Il ressort de l'ensemble de ces éléments que les conditions déterminées en 2017 pour le repositionnement de la rémunération de Benoît Potier sont remplies. Le Conseil d'Administration du 14 février 2018 a cependant eu le souci de prendre en compte les remarques de certains actionnaires et a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations, d'atténuer ce repositionnement en limitant l'augmentation de la part fixe. Ainsi, en 2018, la rémunération annuelle globale cible progresse de + 5,2 % par rapport à 2017 (au lieu de + 8 %, comme initialement envisagé). Avec cette évolution, le repositionnement initié sur l'exercice 2017 est ainsi achevé sur l'exercice 2018.

Dans la continuité de la politique de rémunération définie en 2017, la structure de la rémunération 2018 s'établit comme suit :

- maintenir un équilibre proportionné entre les trois éléments de rémunération (fixe, variable et éléments de motivation à long terme) de telle sorte que, selon une pratique récurrente à Air Liquide :
  - le poids de la **part variable et des éléments de motivation à long terme (ou « LTI ») cumulés continue de représenter environ 75 %** de la rémunération annuelle totale ; et que
  - dans l'équilibre entre les trois éléments précités, un poids un peu plus important continue d'être conféré aux LTI. Ainsi, **la part fixe représente environ 25 %, la part variable 35 % et les LTI 40 %** du total de la rémunération ;
- maintenir inchangée la structure de la part variable annuelle de la rémunération, tout en procédant à certaines améliorations pour prendre en compte les remarques de certains actionnaires. Ainsi :
  - (i) la part variable demeure exprimée en **part variable cible (en % de la part fixe) ainsi qu'en maximum** ; le total de la part variable cible fixée représente environ 90 % du total de la part variable maximum, pour une très bonne performance. Dès lors, pour un fixe de 100, la cible est de 150 % et le maximum de 167 %.
  - (ii) les critères quantifiables sont inchangés par rapport à 2017 (BNPA récurrent, ROCE et chiffre d'affaires, ce dernier critère ayant été ajouté en 2017 et figurant, comme le ROCE, parmi les objectifs stratégiques du Plan NEOS),
  - (iii) les critères qualitatifs continuent de reposer, pour les deux tiers, sur trois à quatre catégories ou sous-catégories d'objectifs définies chaque année et, pour un tiers, sur une évaluation de la performance individuelle,
  - (iv) dans la pondération des différents critères retenus (voir tableau ci-après) :
    - un **poids relatif plus important est toujours affecté aux critères quantifiables** par rapport aux critères qualitatifs,
    - **une pondération est désormais affectée à chacun des critères qualitatifs, pour répondre aux attentes de certains actionnaires.**
    - comme précédemment, chaque critère quantifiable est affecté d'une pondération cible (exprimée en % de la part fixe) correspondant à une réalisation à 100 % de l'objectif cible fixé en début d'année, et d'une pondération maximale (exprimée en % de la part fixe),
    - la pondération cible et la pondération maximale sont communiquées ex ante ; le poids réel de chaque critère dans la détermination de la part variable due au titre de l'exercice sera établi en fonction de la performance mesurée pour chaque critère au regard de l'objectif cible, sur la base de l'application d'une formule pour les critères financiers et de l'appréciation de la performance du dirigeant par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des rémunérations pour les critères qualitatifs. Le taux de réalisation des objectifs de la part variable en % du fixe et, désormais, en % de la part variable cible affectée à ce critère, sera communiqué ex post.

Enfin, suite à des remarques de certains actionnaires, le Conseil de février 2018 a décidé, pour les LTI, d'introduire pour tout dirigeant mandataire social, en cas de départ (autre que la démission ou la

révocation pour motif grave qui sont des cas de perte) entre l'attribution initiale et l'expiration de la durée d'appréciation des conditions de performance, **le principe de proratisation en fonction de la présence effective**. Cette règle, qui permet d'adosser avec exactitude le pourcentage de LTI allouées sur la durée de présence, remplace la pratique antérieure de non attribution de LTI l'année précédant le départ à la retraite. Comme auparavant, aucune attribution n'est consentie l'année du départ. Ainsi, pour les seuls dirigeants mandataires sociaux et dans tous les cas de départ (pour une cause autre que la démission ou la révocation pour motif grave), le taux d'allocation global (après application des conditions de performance) est réduit au prorata du nombre de mois de présence effective du dirigeant dans le Groupe au cours de la période d'appréciation des critères de performance. Le dirigeant reste soumis à toutes les dispositions des plans et plus particulièrement à celles relatives à la durée des périodes d'acquisition, de blocage et de conservation des actions et options attribuées.

## 2.2. Mise en œuvre pour la rémunération 2018

Par application des principes et objectifs rappelés ci-dessus, le Conseil d'Administration du 14 février 2018 a arrêté les éléments de rémunération de Benoît Potier pour 2018 comme suit :

### 2.2.1. Part fixe

La part fixe s'établit à 1 325 000 euros, en progression de + 3,9 % par rapport à 2017. **La progression annuelle moyenne de la part fixe sur les cinq dernières années est de + 3,79 %.**

### 2.2.2. Part variable

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé que les critères de la part variable 2018 seraient les suivants :

- **trois critères financiers quantifiables identiques à ceux de 2017 :**
  - progression du bénéfice net par action (BNPA récurrent) (hors change et éléments exceptionnels significatifs),
  - rentabilité, après impôts, des capitaux utilisés (ROCE),
  - croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé (hors périmètre significatif, hors change, hors énergie).

Le critère de progression du BNPA récurrent permet de prendre en compte tous les éléments du compte de résultat. Le critère du ROCE, qui permet de mesurer le retour sur capitaux employés, est pertinent dans une industrie à forte intensité capitalistique. À eux trois, les critères de croissance du chiffre d'affaires, le BNPA récurrent et le ROCE reflètent l'équilibre atteint chaque année entre la croissance rentable et le retour sur investissement.

Les critères de ROCE et de croissance du chiffre d'affaires figurent parmi les quatre objectifs du Plan stratégique NEOS.

Pour chaque critère, le Conseil d'Administration a défini un objectif cible, qui n'est **pas rendu public pour des raisons de confidentialité**.

**Les objectifs cibles fixés sont exigeants.** Ils s'inscrivent en toute **cohérence dans la trajectoire du programme d'entreprise NEOS qui vise, pour la période 2016-2020, une croissance du chiffre d'affaires du Groupe en moyenne annualisée de + 6 % à + 8 %, incluant un effet de périmètre lié à la consolidation d'Airgas correspondant à + 2 % en moyenne annualisée, et une rentabilité des capitaux employés (ROCE) supérieure à 10 % après cinq à six ans.**

Pour chaque critère financier, une formule arrêtée par le Conseil permet de calculer le montant de la part variable due (dans la limite d'un maximum) en prenant en compte, sur la base des états financiers consolidés de l'exercice, la valeur réalisée du critère par rapport à l'objectif cible fixé. Ainsi, en cas de performance supérieure à l'objectif fixé, la valeur de la part variable est ajustée à la hausse dans la limite du maximum fixé pour chaque critère. En cas de performance inférieure à la limite basse fixée pour chaque objectif, la fraction de part variable correspondant à ce critère est égale à zéro.

- **des critères personnels (qualitatifs), une pondération étant affectée à chacun d’entre eux à compter de 2018** (voir Tableau de synthèse ci-dessous). Ils sont liés :
  - **pour un tiers, à la RSE :**
    - o Sécurité et fiabilité - poursuivre les efforts d’amélioration de la sécurité en termes de taux de fréquence d’accidents avec arrêt et vigilance sur la prévention en termes d’accidents de la route et liés aux métiers
    - o Déploiement du programme de développement durable – Définition et communication d’objectifs RSE pour le Groupe, en cohérence avec le programme NEOS.
  - **pour un tiers, à l’organisation et aux Ressources Humaines :** Poursuite de la politique de développement des talents, en particulier pour la progression des jeunes managers – Organisation des plans de succession à venir.
  - **pour un tiers, une performance individuelle :** ce critère répond au souhait du Conseil d’Administration de conserver une faculté d’appréciation sur une partie de la part variable afin de prendre en compte l’imprévisibilité du contexte. Cela peut bénéficier au dirigeant si la société fait face à un contexte défavorable non prévu lors de la fixation des objectifs, comme lui être défavorable si le contexte se révèle finalement plus favorable que prévu.

Un poids cible et maximum est fixé pour ces critères qualitatifs.

Le tableau de synthèse ci-dessous détaille la clé de répartition des critères de la part variable, ainsi que les poids cible et maximum de chaque élément.

Type de critère	Indicateur	Mesure (voir descriptif détaillé ci-dessus)	Cible <sup>(1)</sup>		Maximum	
			En % de la rémunération fixe	En % base 100	En % de la rémunération fixe	En % base 100
Critères financiers (quantifiables)	Bénéfice net par action (BNPA récurrent) <sup>(2)</sup>	Progression du BNPA récurrent	40	26,7	47	28,1
	Rentabilité après impôts des capitaux investis (ROCE)	Valeur <sup>(4)</sup>	45	30	52	31,1
	Chiffre d'affaires <sup>(3)</sup>	Croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé	20	13,3	23	13,8
	S/S TOTAL		105	70	122	73
Critères personnels (qualitatifs)	RSE	Sécurité et fiabilité - poursuivre les efforts d’amélioration de la sécurité en termes de taux de fréquence d’accidents avec arrêt et vigilance sur la prévention en termes d’accidents de la route et liés aux métiers  Déploiement du programme de développement durable – Définition et communication d’objectifs RSE pour le Groupe, en cohérence avec le programme NEOS.	15	10	15	9
	Organisation / Ressources Humaines	Poursuite de la politique de développement des talents, en particulier pour la progression des jeunes managers – Organisation des plans de succession à venir.	15	10	15	9
	Performance individuelle	Appréciation du Conseil d’Administration, notamment du contexte externe de l’année	15	10	15	9
	S/S TOTAL		45	30	45	27
<b>TOTAL</b>			<b>150</b>	<b>100</b>	<b>167</b>	<b>100</b>

(1) La cible désigne la réalisation à 100% du critère de performance

(2) Hors change et éléments exceptionnels significatifs

(3) Hors périmètre significatif, hors change, hors énergie

(4) Au 31 décembre 2018.

La totalité de la part variable de la rémunération due au titre de l'exercice 2018 à raison du mandat social sera payée en 2019 après approbation des comptes par l'Assemblée Générale des actionnaires, son versement étant conditionné à l'approbation par une Assemblée Générale Ordinaire des éléments de rémunération de Benoît Potier pour 2018 dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce.

### 2.2.3.Éléments de rémunération à long terme

**Les principes** suivants ont été retenus par le Conseil d'Administration du 14 février 2018 pour l'attribution prévue à l'automne 2018 :

- le Conseil a décidé de poursuivre la politique initiée en 2015 visant à privilégier les actions de performance plutôt que les options dans les volumes attribués. Le Conseil a confirmé que, selon le principe retenu en 2016, l'attribution d'actions de performance et d'options au dirigeant mandataire social et son évolution dans le temps seront évaluées en valeur au regard de la valorisation IFRS (et non plus des volumes attribués), tous plans d'options et actions de performance confondus. Pour 2018, le Conseil d'Administration envisage pour Benoît Potier l'attribution de LTI représentant une valorisation IFRS d'environ 2 250 000 d'euros représentant 40,4% du total de la rémunération cible pour 2018.
- la totalité des options de souscription et des actions de performance attribuées est soumise à des conditions de performance communes aux plans d'options et d'actions de performance et calculées sur trois ans. Comme décidé en 2017, le critère du TSR relatif est simplifié et comprend désormais la comparaison à un seul indice publié : l'indice TSR CAC 40 dividendes réinvestis. À hauteur de la part des conditions de performance qui dépend de ce critère de TSR relatif, aucune attribution d'options de souscription ou d'actions de performance ne sera possible si la moyenne des TSR d'Air Liquide (dividendes réinvestis) sur la période est inférieure à la moyenne des TSR CAC 40 dividendes réinvestis sur la même période.

Les conditions de performance applicables aux plans décidés à l'automne sont fixées par le Conseil d'Administration en début d'année à la réunion de février, afin de respecter une période de référence de trois années pleines.

Les objectifs exigeants fixés pour chaque condition de performance sont rendus publics ex post, à l'issue du Conseil d'Administration du mois de février suivant la fin des trois exercices au cours desquels la performance doit être réalisée. Le taux de réalisation des conditions de performance et le pourcentage d'options/d'actions de performance acquis sont également publiés à l'issue de ce Conseil.

### Conditions de performance

En conséquence de ce qui précède, les conditions de performance applicables à l'ensemble des bénéficiaires des Plans d'options et d'actions de performance qui seront attribués en 2018 ont été arrêtées par le Conseil d'Administration du 14 février 2018. Le nombre d'options pouvant être exercées sur le nombre total d'options qui seront attribuées ainsi que le nombre d'actions de performance définitivement attribuées dans le cadre des Plans 2018 seront fonction :

- (i) à hauteur de 65 % des options/actions de performance attribuées**, du taux de réalisation d'un objectif, fixé par le Conseil, constitué par la moyenne des croissances annuelles du bénéfice net non dilué par action du Groupe hors effet de change et hors éléments exceptionnels significatifs (« BNPA Récurrent ») sur les exercices 2018, 2019 et 2020. À l'objectif fixé, l'attribution est de 100 % puis linéairement dégressive et nulle si le BNPA ne croît pas.

Cet objectif a été fixé, comme pour les Plans 2017, à un niveau de croissance compris dans la fourchette de + 6 % à + 10 % par an. L'objectif précis sera communiqué ex post ;

## (ii) À hauteur de 35 % des options/actions de performance attribuées,

- pour 50 % des options/actions de performance visées au (ii) : d'un objectif de rendement pour l'actionnaire fixé par le Conseil, défini comme la croissance moyenne annualisée d'un placement en actions Air Liquide, dividendes réinvestis, sur les exercices 2018, 2019 et 2020 (« TSR AL »). L'objectif de TSR absolu est fixé en cohérence avec les performances historiques. À l'objectif fixé, l'attribution est de 100 % puis linéairement dégressive, jusqu'à une borne basse,
- pour 50 % des options/actions de performance visées au (ii) : du taux de rendement pour l'actionnaire d'un placement en actions Air Liquide, dividendes réinvestis – source Bloomberg (« TSR B »), comparé à l'indice TSR CAC 40, dividendes réinvestis (source Bloomberg).

Le taux de réalisation sera de 0 % si la moyenne des TSR d'Air Liquide est inférieure à la moyenne des TSR du CAC 40, de 50 % si elle est égale à la moyenne des TSR du CAC 40 et de 100 % si elle est supérieure de 2 % au moins à la moyenne des TSR du CAC 40 sur la base d'une évolution linéaire. Toute attribution pour une performance inférieure à la moyenne des TSR du CAC 40 est impossible.

Le taux de réalisation des conditions de performance sera constaté par le Conseil lors de l'arrêté des comptes de l'exercice 2020.

## Obligations de conservation et de détention d'actions

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil a défini les obligations de conservation issues des articles L. 225-185 et L. 225-197-1 du Code de commerce applicables aux actions issues de levées d'options et actions de performance respectivement à compter du 28 septembre 2015. Elles se traduisent par l'obligation, pour Benoît Potier, de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions, une quantité minimale d'actions correspondant à 50 % de la plus-value d'acquisition nette de charges sociales et d'impôt de chaque levée d'options/acquisition définitive d'actions de performance.

Ce pourcentage sera abaissé à 5 %, dès lors que la quantité d'actions détenues par le dirigeant mandataire social représenterait un montant au moins égal à trois fois la rémunération annuelle brute fixe du dirigeant.

Par ailleurs, subsiste à ce jour la règle interne définie par le Conseil d'Administration depuis 2008, par laquelle le Président-Directeur Général doit détenir en compte nominatif un nombre d'actions équivalent à deux fois sa rémunération annuelle brute fixe. Cette obligation subsistera tant qu'elle ne sera pas dépassée par l'effet des règles issues du Code de commerce précitées. Le nombre d'actions devant être détenues est apprécié au 1<sup>er</sup> janvier et au 1<sup>er</sup> juillet de chaque année.

Le Conseil du 14 février 2018 a constaté que, au 1<sup>er</sup> janvier 2018, l'obligation de détention minimale d'actions au titre de ces règles est respectée par le Président-Directeur Général.

## Autres règles applicables au dirigeant mandataire social

- **Condition de présence** : perte des options/des droits aux actions de performance en phase d'acquisition, en cas de démission ou de révocation du mandat pour motif grave.
- Mise en place à compter des plans d'options et d'actions de performance 2018 du **principe de proratisation en fonction de la présence effective du dirigeant mandataire social** en cas de départ pendant la période d'appréciation des conditions de performance.

Ce principe s'applique (i) aux seuls dirigeants mandataires sociaux, (ii) dans tous les cas de départ pour une cause autre que la démission ou la révocation pour motif grave.

Ainsi en pratique, le taux d'allocation global (après application des conditions de performance) sera réduit au prorata du nombre de mois de présence effective du dirigeant dans le Groupe au cours de la période d'appréciation des critères de performance.

En outre, aucune attribution n'est consentie au dirigeant l'année de son départ, conformément au code Afep/Medef.

### 3. Réalisation des conditions de performance des plans d'options et actions de performance 2015

Le Conseil d'Administration de L'Air Liquide, lors de sa réunion du 28 septembre 2015, a arrêté l'ensemble des **plans d'actions de performance et d'options pour 2015**. Pour la première fois, des actions de performance avaient été attribuées aux dirigeants mandataires sociaux, en substitution (et non en addition) des options. Par ailleurs, les conditions de performance des actions de performance ont été alignées sur celles des options de souscription.

Sur la base des comptes arrêtés pour l'exercice 2017 soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 16 mai 2018, le Conseil d'Administration du 14 février 2018 a constaté le taux de réalisation des conditions de performance applicables à la totalité des options et actions de performance attribuées à tout bénéficiaire définies lors de l'attribution des plans d'options et d'actions de performance du 28 septembre 2015.

Les plans 2015 prévoyaient que le nombre d'options pouvant être effectivement exercées sur le nombre total d'options ayant été attribuées, ainsi que le nombre d'actions de performance définitivement attribuées, dans le cadre des plans 2015, seraient fonction du taux de réalisation des objectifs suivants :

**(i) à hauteur de 65 % des options/actions de performance attribuées**, objectif de la moyenne des croissances annuelles du **BNPA Récurrent** sur les exercices 2015, 2016 et 2017 fixé à +5% (a) pour pouvoir exercer la totalité des options et (b) pour que la totalité des actions soit acquises, et dégressif linéairement jusqu'à 0% de croissance.

Le Conseil d'Administration a constaté que la moyenne des croissances annuelles du BNPA récurrent sur la période précitée s'établissait à + 5,67 %, soit un objectif réalisé à 100 % ;

**(ii) à hauteur de 35 % des options/actions de performance attribuées**, objectif de rendement pour l'actionnaire :

- pour 50 % des options/actions de performance visées au (ii) : d'un objectif de croissance moyenne annualisée d'un placement en actions Air Liquide sur les exercices 2015, 2016 et 2017 (« **TSR AL** »), fixé à 8 % (a) pour pouvoir exercer la totalité des options et (b) pour que la totalité des actions soit acquises, et dégressif linéairement jusqu'à 4 %.

Le Conseil d'Administration a constaté que cette croissance, sur la période précitée, s'établissait à 10,58 % par an, soit un objectif réalisé à 100 %,

- pour 50 % des options/actions de performance visées au (ii) : du taux de rendement pour l'actionnaire d'un placement en actions Air Liquide, dividendes réinvestis - source Bloomberg (« **TSR B** »), comparé à un indice de référence composé :
  - pour moitié par l'indice CAC 40, dividendes réinvestis (source Bloomberg), et
  - pour moitié par le rendement pour l'actionnaire des sociétés du secteur des gaz industriels- Pairs (moyenne Air Liquide, Linde, Praxair et Air Products), dividendes réinvestis (source Bloomberg).
- sur les exercices 2015, 2016 et 2017.

Le taux de réalisation était de 0 % si le taux de rendement Air Liquide était inférieur de 3 % à l'objectif médian, et de 100 % si le taux de rendement Air Liquide était supérieur de plus de 3 % à l'objectif.

Le taux de rendement Air Liquide sur la période précitée est de 7,3 %. Celui de l'indice CAC 40 sur la même période est de 11,1 % et celui des sociétés du secteur atteint 9,5 %. Par conséquent, la différence entre le taux de rendement Air Liquide et la moyenne du taux de rendement CAC 40 et Pairs s'établit à -3,001 %. Ainsi, la proportion d'options/d'actions pouvant être exercées/attribuées au titre de ce critère relatif est de 0 %.

En conséquence, le Conseil d'Administration a constaté que le taux de réalisation des conditions de performance s'établit à 82,50 %.

Les nombres d'options et d'actions de performance ont été ajustés suite à l'augmentation de capital de 2016 et à l'attribution d'actions gratuites de 2017 et s'élèvent après ajustement à 79 263 options et 11 324 actions de performance pour Benoît Potier et à 45 181 options et 6 455 actions de performance pour Pierre Dufour.

Les nombres définitifs d'options et d'actions de performance après prise en compte du taux de réalisation des conditions de performance sont: 65 391 options et 9 342 actions de performance pour Benoît Potier et 37 274 options et 5 325 actions de performance pour Pierre Dufour.

#### 4. Engagements réglementés liés à la cessation de fonctions concernant Benoît Potier et Pierre Dufour

- Conformément à la loi, à l'occasion du renouvellement de son mandat de Président-Directeur Général en mai 2018, le Conseil d'Administration du 14 février 2018 a pris les décisions suivantes relatives à l'indemnité de départ et au régime de retraite à prestations définies dont bénéficie Benoît Potier et qui feront l'objet d'un vote de l'Assemblée Générale du 16 mai 2018 :

- **Indemnité de départ** : le Conseil d'Administration a modifié l'indemnité de départ dont pourrait bénéficier Monsieur Benoît Potier en prenant en compte les remarques de certains actionnaires. Ainsi, le non-renouvellement de mandat ne figure plus parmi les cas de départ contraint. Par ailleurs, en cas de départ lié à un changement de contrôle, le délai pendant lequel l'indemnité est due est ramené à 6 mois suivant le changement de contrôle, contre 24 mois précédemment.

L'indemnité de départ, limitée à 24 mois de rémunération brute fixe et variable, est soumise à conditions de performance selon un barème basé sur la moyenne de l'écart annuel entre la rentabilité après impôts des capitaux employés (ROCE) et le coût moyen pondéré du capital (WACC) sur trois ans, les modalités de progression étant plus exigeantes que précédemment. Le montant de l'indemnité de départ diminue progressivement pendant les deux années qui précèdent la limite d'âge du dirigeant prévue par les statuts de la Société.

- **Régime de retraite à prestations définies** : pour répondre aux exigences de la loi Macron de 2015, le Conseil d'Administration a décidé de soumettre l'accroissement des droits conditionnels de Benoît Potier à compter du renouvellement de son mandat de Président-Directeur Général à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires du 16 mai 2018, à conditions de performance similaires à celles de l'indemnité de départ susvisée.

La décision correspondante du Conseil d'Administration a été publiée sur le site internet de la Société conformément aux articles L. 225-42-1 et R. 225-34-1 du Code de commerce.

- Conformément à la loi, le Conseil d'Administration a procédé au réexamen annuel des engagements liés à la cessation des fonctions conclus et autorisés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution a été poursuivie au cours du dernier exercice. Ces conventions portent sur le régime complémentaire de retraite à cotisation définies / prévoyance / assurance-vie applicables à Benoît Potier. Le Conseil a également été informé de la situation des engagements applicables à Pierre Dufour jusqu'à son départ à la retraite en 2017 (notamment l'absence de versement d'une indemnité de non-concurrence et d'une indemnité de départ).

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'Administration a décidé du maintien des autorisations en cours pour Benoît Potier.

Le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés figurera dans le document de référence 2017.

## **5. « Say on Pay ex post »**

Le Conseil d'Administration a arrêté les projets de résolution ainsi que les tableaux de synthèse présentant les éléments de la rémunération due ou attribuée respectivement à Monsieur Benoît Potier, Président-Directeur Général, et à Monsieur Pierre Dufour, Directeur Général Délégué (jusqu'au 3 mai 2017), au titre de 2017, sur lesquels l'Assemblée Générale du 16 mai 2018 est invitée à statuer.

## **6. « Say on Pay ex ante »**

Conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le Conseil d'Administration a arrêté les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux qui seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires dans le cadre d'une résolution spécifique pour chaque dirigeant mandataire social.