

Compte rendu

Assemblée Générale Mixte
du 7 mai 2019





Benoît Potier
Président-Directeur Général

MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION !

L'Assemblée Générale Mixte, présidée par Benoît Potier, Président-Directeur Général, en présence des membres du Conseil d'Administration, a réuni **3 903 personnes**, le 7 mai 2019, au Palais des Congrès à Paris.

Les actionnaires, qui représentaient **53,01 %** des droits de vote, soit **118 984 actionnaires présents ou représentés**, ont adopté l'ensemble des résolutions proposées. Sur les 426 815 834 actions disposant du droit de vote, 226 268 878 voix ont été exprimées, une action donnant droit à une voix.

27 643 actionnaires ont voté ou demandé leur carte d'admission **par Internet** avant l'Assemblée.

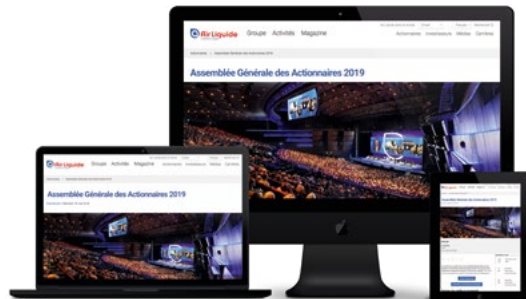
Les fonctions de scrutateurs ont été remplies par Amundi représentée par Madame Frédérique Debril et BNP Paribas Asset Management représentée par Monsieur Michaël Herskovich, les deux membres de l'Assemblée présents disposant du plus grand nombre de voix et acceptant ces fonctions.

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

Sommaire













CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTION GÉNÉRALE	3
RÉSULTATS DU VOTE DES RÉOLUTIONS	4
ACTIVITÉ & RÉSULTATS 2018	5
STRATÉGIE ET PERSPECTIVES	8
GOVERNANCE ET RÉMUNÉRATION	12
DÉBAT AVEC LES ACTIONNAIRES	14

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



CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTION GÉNÉRALE

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

			
Benoît POTIER Président-Directeur Général	Thierry PEUGEOT Administrateur	Karen KATEN Administrateur indépendant	Jean-Paul AGON Administrateur indépendant Administrateur référent
			
Siân HERBERT-JONES Administrateur indépendant	Pierre DUFOUR Administrateur	Sin Leng LOW Administrateur indépendant	Annette WINKLER Administrateur indépendant
			
Geneviève BERGER Administrateur indépendant	Brian GILVARY Administrateur indépendant	Xavier HUILLARD Administrateur indépendant	Philippe DUBRULLE Administrateur représentant les salariés

Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres
Représenté par Jeanne Boillet

PricewaterhouseCoopers
Représenté par Olivier Lotz

Délégués du comité central d'entreprise

Pierre GAC
Patrice LEVÉE

Direction Générale et Comité Exécutif

Benoît Potier	Président-Directeur Général	Né en 1957 – Français
Michael J. Graff	Directeur Général Adjoint, Directeur Général du pôle Amériques supervisant également la Branche d'activité Électronique, la Sécurité et les Systèmes Industriels Président du Conseil d'Administration d'Airgas	Né en 1955 – Américain
Fabienne Lecorvaisier	Directeur Général Adjoint en charge des Finances, de la Gestion et du Secrétariat Général	Née en 1962 – Française
Guy Salzgeber	Directeur Général Adjoint, Directeur Général du pôle Europe, supervisant l'Europe Industrie, les Achats Groupe et le Programme CSP (Corporate Sustainability Program)	Né en 1958 – Français
François Darchis	Directeur de la Société, Directeur Innovation et Développement, supervise également les Systèmes d'information, la Branche d'activité Industriel Marchand et les objectifs de Développement Durable	Né en 1956 – Français
Jean-Marc de Royere	Directeur de la Société, en charge du Programme CSP (Corporate Sustainability Program) Président de la Fondation Air Liquide	Né en 1965 – Français
François Jackow	Directeur de la Société en charge des activités Santé supervisant l'Afrique, le Moyen-Orient et l'Inde, Directeur Expérience Client	Né en 1969 – Français
François Venet	Directeur de la Société, Directeur de la Stratégie, supervisant également la branche d'activité Grande Industrie et Ingénierie & Construction	Né en 1962 – Français
François Abrial	Directeur Général du pôle Asie-Pacifique	Né en 1962 – Français
Pascal Vinet	Directeur Général d'Airgas	Né en 1962 – Français
Armelle Levieux	Directeur des Ressources Humaines	Née en 1973 – Française

RÉSULTATS DU VOTE DES RÉSOLUTIONS

Toutes les résolutions ont été approuvées.

	Pour		Abstention		Contre	
	VOIX	%	VOIX	%	VOIX	%
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE						
1	223 115 339	98,61 %	893 072	0,39 %	2 260 467	1,00 %
2	222 555 076	98,36 %	770 884	0,34 %	2 942 918	1,30 %
3	224 780 673	99,34 %	811 160	0,36 %	677 045	0,30 %
4	221 219 779	97,77 %	830 909	0,37 %	4 218 190	1,86 %
5	224 567 536	99,25 %	933 493	0,41 %	767 849	0,34 %
6	224 682 313	99,30 %	890 431	0,39 %	696 134	0,31 %
7	218 565 914	96,74 %	898 006	0,40 %	6 467 576	2,86 %
8	194 831 082	86,11 %	972 694	0,43 %	30 465 102	13,46 %
9	195 589 604	86,44 %	950 926	0,42 %	29 728 348	13,14 %
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE						
10	224 061 627	99,02 %	876 685	0,39 %	1 330 566	0,59 %
11	222 080 635	98,15 %	810 842	0,36 %	3 377 401	1,49 %
12	218 871 799	96,73 %	868 673	0,38 %	6 528 406	2,89 %
13	209 384 943	92,54 %	972 754	0,43 %	15 911 181	7,03 %
14	211 572 716	93,51 %	948 068	0,41 %	13 748 094	6,08 %
15	222 894 268	98,51 %	941 769	0,41 %	2 432 841	1,08 %
16	222 275 087	98,23 %	997 368	0,45 %	2 996 423	1,32 %
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE						
17	225 225 027	99,54 %	868 186	0,38 %	175 665	0,08 %

ACTIVITÉ & RÉSULTATS

2018

« Dans un contexte économique particulièrement porteur pour l'activité des gaz industriels, l'année 2018 s'est traduite par une performance remarquable pour le Groupe. »

Fabienne Lecorvaisier, Directeur Général Adjoint et Directeur Financier

Découvrez la vidéo des faits marquants 2018 sur : www.airliquide.com/fr/faits2018

CHIFFRES CLÉS DU GROUPE EN 2018

- ▶ **Chiffre d'affaires** : 21 011 millions d'euros, en hausse de + 6,1 % ^(a)
- ▶ **Résultat opérationnel courant** : 3 449 millions d'euros, en augmentation de + 7,6 % ^(a)
- ▶ **Résultat net** : 2 113 millions d'euros, en progression de + 8,7 % ^(b)
- ▶ **Cash-flow** ^(c) : 4 716 millions d'euros, en progression de + 10,9 %
- ▶ **Rentabilité des capitaux employés après impôts** : 8 %, en progression de 60 points de base ^(d)
- ▶ **Bénéfice net par action ajusté** : 4,95 €, en hausse de + 4,0 %
- ▶ **Dividende 2018 par action** : 2,65 euros

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

(b) Variation par rapport au résultat net récurrent de 2017, hors effet de change.

(c) Flux de trésorerie générés par les activités opérationnelles après variation du besoin en fonds de roulement et autres éléments.

(d) Hors effets de change et impact positif sur le résultat net 2017 des éléments exceptionnels sans effet sur la trésorerie.

POINTS CLÉS DE LA PERFORMANCE

- ▶ **Un fort dynamisme de l'activité**
 - Croissance des ventes Gaz & Services dans tous les marchés et dans toutes les géographies
 - Amélioration de l'activité Ingénierie & Construction
 - Croissance exceptionnelle de l'activité Marchés Globaux & Technologie
- ▶ **Une amélioration continue de la performance**
 - Marge opérationnelle à nouveau en progression
 - Synergies liées à l'acquisition d'Airgas réalisées avec un an d'avance
 - Objectif du programme d'efficacités 2017-2020 revu à la hausse de 1,2 à 1,5 milliard d'euros
- ▶ **Un niveau record des décisions d'investissements qui s'élèvent à 3,1 milliards d'euros**

Dynamisme de l'activité

L'année 2018 a été particulièrement dynamique pour Air Liquide. Le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à **21 milliards d'euros**, en hausse comparable de **+ 6,1 %** par rapport à 2017. Trois facteurs principaux ont contribué à cette évolution : le dynamisme du marché des Gaz & Services, l'amélioration de l'activité Ingénierie & Construction, et le développement des Marchés Globaux & Technologies.

La croissance publiée du chiffre d'affaires ressort à + 3,3 %. Elle a été pénalisée par un impact change défavorable de - 3,6 %. L'impact énergie est positif sur les ventes, avec une contribution de + 1,3 %, tandis que la cession d'une activité non-stratégique aux États-Unis a eu un impact légèrement négatif sur le chiffre d'affaires de - 0,5 %.

Au global, l'activité 2018 a été très soutenue.

Gaz & Services

L'activité Gaz & Services, en hausse comparable de **+ 5,2 %** sur l'année, a bénéficié de la croissance de l'ensemble des marchés et des métiers confirmant ainsi la bonne dynamique du Groupe.

Analyse par activité

Croissance comparable ^(a) des ventes 2018-2017



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

▶ **L'activité Industriel Marchand**, qui fournit des solutions industrielles à plus de 2 millions de clients, est en hausse de + 4,5 %. Elle est portée notamment par le vrac et les bouteilles. Le positionnement stratégique d'Airgas, ainsi que le renforcement de la dynamique de prix, ont été des vecteurs essentiels de cette performance.

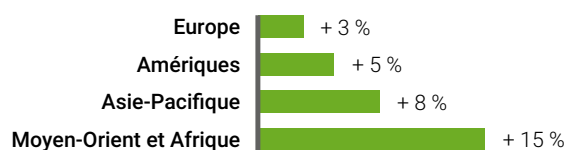
▶ **La branche Grande Industrie**, qui fournit les industries du raffinage, de la chimie, et de la métallurgie, voit son chiffre d'affaires progresser de près de + 5 %. La bonne dynamique de ce secteur s'explique, notamment, par de solides volumes d'hydrogène et de gaz de l'air aux États-Unis, ainsi que par le démarrage et la montée

en puissance de plusieurs nouvelles unités. À titre d'exemple, celle fournissant Sasol en Afrique du Sud, avec sa capacité de production de 5 000 tonnes d'oxygène par jour, est la plus grande jamais construite.

- ▶ **La Santé** progresse d'environ + 6 %, portée par une demande en gaz médicaux toujours solide, ainsi que par le développement de la santé à domicile et ce, dans un contexte où la contribution des acquisitions a été plus limitée que par le passé.
- ▶ **L'Électronique** enregistre une croissance impressionnante de près de + 10 %, grâce à la fois à de bons volumes de gaz et au niveau très élevé des ventes d'installations et d'équipements auprès des clients fabriquant des semi-conducteurs et des écrans plats. Cette forte croissance consolide la position de leader mondial d'Air Liquide dans ce secteur.

Analyse par zone géographique

Croissance comparable^(a) 2018-2017



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

- ▶ **La zone Amériques** croît de + 5 %, portée notamment par la bonne tenue de l'économie américaine. L'ensemble des marchés, et en particulier ceux de la fabrication métallique, contribuent à cette dynamique.
- ▶ L'activité en **Europe** s'est accélérée sur l'année 2018 pour afficher une croissance légèrement inférieure à + 3 %. La progression de l'Industriel Marchand dans la zone est particulièrement notable.
- ▶ Le dynamisme de l'**Asie-Pacifique** se poursuit avec une croissance d'environ + 8 %. La Chine et l'industrie électronique continuent d'être des moteurs essentiels de cette croissance.
- ▶ La présence d'Air Liquide au **Moyen-Orient et en Afrique** continue de se renforcer avec une croissance comparable de + 15 %. Elle est soutenue par la montée en puissance de nouvelles unités, le développement en Égypte et le lancement de l'activité Soins à Domicile en Arabie Saoudite.

Au global, l'empreinte géographique équilibrée entre les grandes régions du monde contribue fortement à la qualité du développement du Groupe.

Ingénierie & Construction

L'activité Ingénierie & Construction enregistre un chiffre d'affaires de **430 millions d'euros**, en hausse de + 31 %. Le niveau élevé du carnet de commandes donne une bonne visibilité sur la capacité du Groupe à maintenir ce niveau d'activité.

Marchés Globaux & Technologies

Le chiffre d'affaires de l'activité Marchés Globaux & Technologies, à **474 millions d'euros**, affiche une croissance de près de + 30 %. Elle est portée notamment par l'expansion continue des ventes de biométhane et par l'accélération du développement de l'hydrogène pour la mobilité. Le niveau élevé du carnet de commandes apporte, là encore, une bonne visibilité sur les perspectives de cette branche d'activité.

Performance opérationnelle et Bilan

L'effet combiné de la hausse du chiffre d'affaires d'une part, et de la maîtrise des coûts d'autre part, a permis d'améliorer **la marge opérationnelle** du Groupe de 10 points de base à **16,6 %**, hors impact des prix de l'énergie. Si on se concentre sur l'activité **Gaz & Services**, l'amélioration est de 30 points de base, avec une marge opérationnelle qui atteint **18,6 %** hors impact énergie.

Grâce aux efforts déployés par les équipes sur le terrain, les synergies liées à l'acquisition d'Airgas ont été atteintes avec un an d'avance sur l'objectif fixé lors de l'acquisition. Sur l'année, les **gains d'efficacité opérationnelle** atteignent **351 millions d'euros**, dépassant ainsi largement l'objectif annuel de 300 millions d'euros fixé dans le cadre du programme NEOS. Compte tenu de ces succès, le programme d'efficacité 2017-2020 a été renforcé de 1,2 à 1,5 milliard d'euros, soit près de **400 millions d'euros d'efficacitées annuelles** attendues à partir de 2019. Les gains additionnels générés permettront de financer les nouvelles opportunités de croissance sur le marché tout en contribuant au renforcement continu de l'excellence opérationnelle.

Le résultat net récurrent du Groupe s'élève à **2 113 millions d'euros**, en hausse de + 4 % par rapport au résultat net récurrent de 2017.

La bonne performance opérationnelle et l'amélioration des flux de trésorerie ont permis de ramener la **dette nette** du Groupe à **moins de 70 % des fonds propres**, soit un niveau proche de celui du Groupe avant l'acquisition d'Airgas. **Cette évolution consolide le Bilan Financier** et donne les moyens à Air Liquide d'investir dans les projets qui viendront nourrir la croissance de demain.

Avec une performance opérationnelle en hausse et un bilan renforcé, **le retour sur capitaux employés** continue de s'améliorer pour atteindre **8 %**. Hors effet de change, il est en amélioration de + 60 points de base par rapport à 2017. Dans ce contexte, le Groupe confirme son objectif NEOS d'atteindre un ROCE supérieur à 10 % à horizon 2021-2022.

Stratégie d'investissements ciblés

La solidité de la performance opérationnelle et financière permet de se positionner avantageusement, à la fois sur le développement des marchés existants et sur celui des marchés futurs. Le niveau des décisions d'investissements a ainsi atteint **3,1 milliards d'euros en 2018**, ce qui, hors acquisition majeure, constitue un record. À titre d'exemples, plusieurs contrats de grande ampleur ont été signés avec des clients tels que LyondellBasell aux États-Unis, Covestro au Benelux ou l'aciériste Evraz en Russie. Air Liquide a en outre remporté plusieurs contrats importants dans l'Électronique en Chine et à Singapour. Enfin, plusieurs investissements majeurs ont été décidés dans les secteurs du biométhane et de l'Hydrogène énergie.

Ce niveau record de décisions d'investissement est par ailleurs conforté par de bonnes perspectives d'évolution puisque la valeur du portefeuille d'opportunités à 12 mois reste élevée à 2,6 milliards d'euros. Ces perspectives positives renforcent notre confiance dans le potentiel de croissance du marché et la capacité du Groupe à poursuivre son développement.

Afin d'illustrer la dynamique de l'Électronique et l'importance de l'innovation, Air Liquide a convié son client STMicroelectronics, un acteur européen du marché des semi-conducteurs, pour témoigner du partenariat de 30 années entre les deux groupes.

Témoignage client : STMicroelectronics

« Air Liquide et STMicroelectronics ont construit une relation de coopération et de confiance qui va bien au-delà de la fourniture de gaz, et qui répond à tous les challenges liés aux produits et procédés de fabrication des semi-conducteurs ainsi qu'à l'amélioration de notre efficacité industrielle. »

Jean-Marc CHERY, Président du Directoire et Directeur Général de STMicroelectronics

STMICROELECTRONICS

- ▶ Leader européen de l'industrie des composants électroniques, dits « semi-conducteurs »
- ▶ Parmi les 10 premiers acteurs mondiaux du secteur des semi-conducteurs
- ▶ 100 000 clients
- ▶ 9,66 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2018

Le marché dynamique des semi-conducteurs

Le marché des semi-conducteurs électroniques, à plus de 470 milliards de dollars en 2018, devrait doubler dans les dix années à venir. Ces composants – mémoires, microprocesseurs, microcontrôleurs, autres composants digitaux, composants analogiques et de puissance, capteurs – sont devenus indispensables pour satisfaire la demande croissante d'évolution des systèmes électroniques, toujours plus complexes. Dans un monde ultraconnecté, ils accompagnent les défis sociétaux majeurs que sont la démographie, l'urbanisation, la mobilité, la santé et la sécurité, mais aussi l'industrialisation respectueuse de l'environnement.

« Environ 500 composants semi-conducteurs sont en permanence utilisés par chaque individu dans le monde. »

Puces électroniques : un procédé de fabrication extrêmement complexe

Le coût de conception d'une puce peut aller de quelques millions à 1 milliard de dollars pour les plus sophistiquées. Il en est de même de leur fabrication.

Les produits et procédés de fabrication des composants électroniques requièrent l'utilisation massive de gaz classiques certes – azote, hydrogène et oxygène – mais surtout de gaz spéciaux faisant appel à des molécules nouvelles. Ceux-ci sont tous nécessaires à la fabrication des semi-conducteurs mais surtout à leur évolution, conformément aux feuilles de route technologiques. Tous ces gaz doivent être fournis selon des spécifications exigeant une extrême qualité et pureté, avec la garantie de disponibilité et de livraison la plus exigeante, notamment au vu des coûts des immobilisations et de fonctionnement des usines de STMicroelectronics.

Air Liquide : un partenaire de long terme de STMicroelectronics

Inspirées par des valeurs communes en termes de qualité et de sécurité, respectueuses de l'environnement et de l'éthique dans la conduite de leurs activités, nos deux entreprises ont développé un partenariat de long terme, se traduisant pour Air Liquide par une solide base de chiffre d'affaires annuel d'environ 100 millions de dollars.

Au fil de leur développement, Air Liquide et STMicroelectronics sont devenus des catalyseurs clés de l'innovation pour leurs clients et leurs marchés respectifs. Pour ce faire, des efforts de Recherche & Développement et d'innovation conséquents, ainsi que des investissements matériels, sont sans cesse réalisés dans le but de fournir des produits et services compétitifs. Il en va de même pour les capacités de production nécessaires à la croissance des activités commerciales et industrielles des deux sociétés.

Ainsi, Air Liquide et STMicroelectronics ont construit une relation de coopération et de confiance qui va bien au-delà de la simple fourniture de molécules. Elle répond à tous les challenges liés aux produits et procédés de fabrication de STMicroelectronics ainsi qu'à l'amélioration de notre efficacité industrielle. Celle-ci est fondamentale dans l'industrie des semi-conducteurs électroniques, de plus en plus compétitive, et stratégique face aux grands enjeux de notre monde aujourd'hui.



STRATÉGIE ET PERSPECTIVES

INVENTER L'AVENIR

« C'est à la fois une grande fierté de diriger une entreprise comme Air Liquide, et un grand privilège de bénéficier de votre fidélité comme actionnaires. C'est avec vous, et grâce à la confiance que vous nous accordez dans la durée, qu'ensemble nous continuerons à Inventer l'Avenir. »

Benoît Potier, Président-Directeur Général

Aucune entreprise ne peut échapper aux profondes mutations externes et internes qui ont émergé ces dernières années, et qui exigent des transformations à la fois rapides et innovantes. Au cœur des transformations industrielles de la quasi-totalité des secteurs de l'économie, Air Liquide s'attache à « Inventer l'Avenir » en relevant plusieurs défis.

Savoir se réinventer soi-même

Depuis 116 ans, Air Liquide se réinvente. Depuis l'invention du produit qu'était l'air liquéfié dans un hangar de bus il y a plus d'un siècle... **Cette capacité d'adaptation et de transformation a permis au Groupe de se métamorphoser au fil du temps.** Et aussi de conquérir de nouvelles zones géographiques, et d'étendre chaque année davantage le périmètre de ses activités.

Mais plus récemment, dans les trois dernières années, Air Liquide est véritablement entré dans une nouvelle ère, avec le lancement du plan stratégique NEOS et l'intégration réussie d'Airgas. Les concurrents y ont répondu en procédant à une méga-fusion pour l'un, et en se séparant de certaines branches d'activité pour l'autre. L'environnement concurrentiel a donc lui aussi changé, avec moins d'acteurs globaux et plus d'acteurs régionaux.

Nouvelle ère donc, car en se redéployant géographiquement et sur ses principaux marchés, Air Liquide a profondément accéléré sa mutation. Trois axes sont prioritaires :

- ▶ le client ;
- ▶ le digital ;
- ▶ l'innovation.

Le client

Air Liquide a mis au cœur de sa transformation l'expérience et la satisfaction de ses 3,6 millions de clients et patients. Ce qui est une nécessité, c'est de leur fournir des produits de qualité irréprochable et un service de premier ordre, ainsi que des hauts niveaux de sécurité, fiabilité et compétitivité.

L'expérience client devient clé : c'est-à-dire l'accessibilité à l'information, la facilité de la transaction et le choix des options. C'est pourquoi le Groupe a accéléré en 2018 le déploiement de plusieurs programmes tels que « **La Voix du Client** », qui collecte et analyse en temps réel les retours des clients dans plus de 45 pays. L'objectif est de répondre plus vite et plus efficacement à leurs attentes et de ne jamais laisser sans réponse une interrogation ou une insatisfaction. Les retours sur cette initiative sont très positifs et nous encourage à aller plus loin.

L'accélération du numérique

Les **technologies numériques** s'intègrent aujourd'hui à tous les systèmes et à tous les modes opératoires :

- ▶ **Dans nos usines**, où sont collectées chaque jour **1 milliard de données** à partir des 400 unités de production d'Air Liquide dans le monde. Ces données sont à la base des algorithmes élaborés par les équipes pour piloter les installations à distance, gagner en efficacité, et effectuer la maintenance prédictive. **Quatre centres** existent désormais, en France, en Chine, en Malaisie et à Dubaï, à partir desquels sont gérées les unités du Groupe, en temps réel et en toute sécurité.
- ▶ **Dans le parcours client**, un domaine où l'acquisition d'Airgas a beaucoup fait progresser le Groupe. Ses plateformes de e-commerce multicanales se déploient de plus en plus dans le métier de l'**Industriel Marchand**, c'est-à-dire auprès des artisans et des PME. L'analyse des données clients permet de définir, pour chacun des clients **industriels**, une expérience **personnalisée** beaucoup plus riche, et en **Santé** d'améliorer la **qualité** du suivi et de la relation avec les **patients** à domicile.
- ▶ **Dans les modes de travail**, où il est désormais possible de travailler sur un même dossier depuis les quatre coins de la planète, en échangeant par **vidéo** et à travers les **outils numériques**. Cela change tout. De même, la nouvelle structuration en bases de **données partagées** a considérablement **simplifié** et rendu plus **fluide** le partage de l'information.

L'innovation

L'innovation Air Liquide en chiffres*

- ▶ **300 millions d'euros** de dépenses d'innovation directes
- ▶ **4 000** collaborateurs dont **1 200** chercheurs et ingénieurs
- ▶ **5 Campus Innovation** en Europe, en Asie et aux États-Unis
- ▶ **300** nouvelles demandes de **brevets** déposées chaque année dont **plus d'1/3** viennent des équipes de R&D du Groupe

* Données 2018.

Avec des dépenses d'innovation directes représentant **300 millions d'euros** en 2018, auxquelles on pourrait ajouter toutes les innovations intégrées aux investissements, Air Liquide est le groupe le plus tourné vers l'innovation de toute son industrie.

Aujourd'hui, les chercheurs et ingénieurs du Groupe travaillent en étroite **collaboration** avec des **équipes d'experts** (sociologues, designers, spécialistes des données), pour décrypter les **tendances** et les **attentes du marché** tout en maîtrisant le **volet scientifique et technologique** de l'innovation. Parallèlement, **cinq Campus Innovation** ouvrent délibérément la recherche d'Air Liquide sur les écosystèmes

de l'innovation que sont les universités, les partenaires académiques, les industriels, les clients ou encore les start-up.

Cette approche permet de bénéficier de nouvelles **compétences** et favorise des méthodes de travail beaucoup plus **collaboratives**. À titre d'exemple, les Campus Innovation travaillent en réseau sur les nouveaux marchés comme ceux de :

- ▶ la transition énergétique et écologique ;
- ▶ la santé connectée ;
- ▶ l'électronique à l'échelle de l'atome ;
- ▶ la cryogénie appliquée aux transports ;
- ▶ le numérique.

Découvrez la vidéo « Air Liquide, Inventeurs d'avenir » sur www.airliquide.com/fr/inventeurs-futur

Bâtir un modèle de croissance rentable, régulière et responsable

La croissance régulière

UN MODÈLE SOLIDE

La performance régulière d'Air Liquide trouve sa source dans la **solidité de son modèle économique**. Ses activités sont très diversifiées en termes d'applications, de clients et de géographies, ce qui rend le Groupe moins dépendant des cycles économiques. Air Liquide est positionné sur des marchés dynamiques et porteurs. Ses contrats de long terme lui apportent une grande visibilité sur les revenus futurs.

Cette année encore, la croissance a été au rendez-vous. Toutes les activités et toutes les géographies ont progressé. **2018 a donc été une très bonne année**, avec un bilan encore renforcé.

Cette performance est aussi rendue possible grâce à l'engagement des **66 000 collaborateurs** du Groupe. Ces bons résultats sont avant tout les leurs. Air Liquide a la chance de pouvoir compter sur de très **grands professionnels**, des femmes et des hommes totalement **engagés**, partout où ils opèrent en France, en Europe ou dans le monde. Leur **engagement** est à la **base du succès** d'Air Liquide. Il faut les en remercier.

Si 2018 a été une bonne année, on peut également être confiant pour l'année en cours. Les ventes du premier trimestre 2019 témoignent de la bonne tenue des marchés d'Air Liquide, dans un contexte macroéconomique et géopolitique international pourtant incertain. Ainsi, dans un environnement comparable, le Groupe devrait, cette année encore, afficher **une croissance du résultat net**, calculée à change constant.

LA GESTION DES RISQUES

Chaque année, Air Liquide procède à une analyse détaillée des **Risques**, en s'attachant à examiner leur **évolution** d'une année sur l'autre. Cette démarche, largement partagée au sein du Groupe, s'appuie sur **trois étapes** : l'**identification** des risques, l'**évaluation** de leur niveau de maîtrise et l'**avancement** des plans d'actions spécifiques. Les entités et Directions du Groupe sont mobilisées autour des **grandes priorités** suivantes :

- ▶ la **protection** des **collaborateurs** et des **sites** ;
- ▶ la **sûreté numérique**, la protection des données sensibles et la **conformité** aux nouvelles réglementations comme la **RGPD** (Règlement Général sur la Protection des Données) ;

▶ la **qualification** des **fournisseurs**, le **contrôle interne** et la lutte contre la **corruption** sur lesquels le Groupe reste très vigilant ;

▶ les risques **industriels** et ceux liés aux grands **investissements** dont le suivi rigoureux et le dispositif de maîtrise sont activés en permanence.

PERSPECTIVES 2019

Le développement d'Air Liquide s'inscrit dans un environnement de marché en pleine **évolution** :

- ▶ les nouveaux **modes de consommation** qui modifient les attentes des plus **petits clients du Groupe** ;
- ▶ les préoccupations environnementales ou d'efficacité énergétique qui touchent les grandes industries, donc les **plus gros clients** d'Air Liquide ;
- ▶ l'allongement de la durée de vie et l'augmentation des maladies chroniques qui affectent les **patients**.

Toutes ces **évolutions** sont avant tout des **opportunités**, à condition d'être détectées et prises en compte à temps.

L'Électronique

L'Électronique est un secteur en très forte expansion. Le total des marchés des technologies servis par Air Liquide est de 600 milliards de dollars, en forte croissance dans les 10 dernières années. L'Internet des objets, le Big Data, la réalité virtuelle, l'intelligence artificielle ou encore les véhicules autonomes sont au cœur de la nouvelle économie qui est en train de se mettre en place.

Le défi de l'électronique, engagé dans une course effrénée à la performance, c'est de concilier toujours plus de fonctionnalités dans des puces toujours plus petites et plus puissantes. C'est un défi d'architecture au niveau de l'atome, en 3 dimensions. Il s'agit donc d'un incroyable enjeu technologique **dans lequel Air Liquide, aujourd'hui n° 1 de son secteur sur le marché de l'Électronique, a un rôle essentiel à jouer**. Et ce, par ses molécules totalement innovantes et ses équipements associés, et par des unités de production à l'échelle des « méga Fabs » qui fabriquent les semi-conducteurs.

Autant **d'opportunités** pour Air Liquide **d'Inventer l'Avenir** de cette industrie au potentiel de développement phénoménal.

La Santé

La Santé, c'est le monde de l'humain où le service est prépondérant, un monde qui touche bien sûr chacun d'entre nous. C'est aussi un secteur qui évolue profondément, aussi bien dans les sciences médicales que numériques.

L'avenir pour les activités Santé d'Air Liquide – qui concernent aujourd'hui **1,6 million** de patients et **15 000** établissements hospitaliers – est incontestablement lié aux opportunités offertes par le **traitement des données**. La capacité à analyser les données des patients pour mieux les suivre et les traiter facilite la transmission de l'information à tous les acteurs du parcours de santé. Elle permet aussi de donner au patient un assistant virtuel au quotidien, et d'aider au diagnostic. Cela ouvre un champ considérable aux activités du Groupe dans le domaine des Big Data et celui de l'intelligence artificielle.

Ainsi, Air Liquide a résolument pris le tournant du numérique et de la gestion des données pour accompagner les patients chroniques dans la durée.

L'Industriel Marchand

Nous sommes ici au **cœur de l'industrie**, avec **2 millions** de clients dans le monde, couvrant plus de **20 secteurs** différents et **80 pays**.

La diversité est la particularité de cette activité, avec une clientèle qui s'échelonne du petit artisan à la multinationale.

Il s'agit du plus **ancien des métiers** d'Air Liquide, qui représente aujourd'hui **45 %** du chiffre d'affaires du Groupe, avec ses bouteilles, ses camions et ses équipements... C'est aussi l'activité qui doit **se réinventer** le plus complètement, du fait de l'évolution des modes de consommation, avec un nouveau mode d'accès à l'information, des canaux multiples, une meilleure traçabilité et transparence des prix.

Grâce aux nouvelles technologies et au numérique, nous nous sommes habitués à la simplicité, à l'efficacité et à la rapidité. Notre avis compte et nous nous attendons à ce qu'il soit pris en considération. Il en est de même pour les clients d'Air Liquide. À leurs attentes, nous répondons en adaptant notre métier avec des systèmes de transactions qui reflètent ces nouveaux usages, et une approche commerciale centrée sur l'expérience client et non plus sur les contraintes techniques.

La Grande Industrie

Il s'agit du monde de la **production, le cœur de l'industrie lourde** : sidérurgie, chimie, raffinage. Pour les clients qui réalisent des investissements de grande envergure, **les nouveaux enjeux** tournent très largement autour de la **réduction de la consommation d'énergie** et des nouvelles **préoccupations environnementales**.

Avec des positions importantes au cœur des plus grands bassins industriels du monde, Air Liquide est un **partenaire clé** de ces grands acteurs de l'industrie. Outre la fiabilité et la compétitivité, c'est également sur la **qualité des réponses** apportées à ces préoccupations énergie et environnement que le Groupe va adosser ses perspectives commerciales dans les années à venir.

Le contexte actuel est **dynamique**, avec de nombreux projets et opportunités à 12 mois, mais également avec de multiples renouvellements de contrats pour lesquels les chances d'Air Liquide sont élevées.

À ces perspectives des activités Gaz & Services du Groupe, s'ajoutent également celles de l'Ingénierie & Construction et des Marchés Globaux & Technologies.

La croissance rentable

Si la croissance se doit d'être **régulière**, elle doit aussi être **rentable**. Et cette rentabilité, qui se **travaille** au niveau de l'entreprise, doit se **constater** du point de vue de l'actionnaire.

AU NIVEAU DU GROUPE

Air Liquide a amélioré ses **marges** et décidé de renforcer, à compter de 2019, son programme **d'efficacités** pour le porter de 300 à **400 millions d'euros** par an. Il permettra notamment d'assurer un **retour sur capitaux** (ROCE) à nouveau au-dessus de **10 %** à horizon 2021-2022. Développement et rentabilité vont de pair en matière de croissance pour Air Liquide.

La **stratégie d'investissement**, quant à elle, a longtemps été axée sur le développement dans les économies en développement. Aujourd'hui, les efforts sont aussi réorientés vers les secteurs les plus prometteurs :

- ▶ **aux États-Unis**, l'économie en général et l'énergie ;
- ▶ **en Europe**, l'environnement ;
- ▶ **en Asie**, l'électronique et l'hydrogène ;
- ▶ **au Moyen-Orient**, l'après-pétrole.

Air Liquide a ainsi accéléré son rythme **d'investissement**, à plus de 3 milliards d'euros par an, en hausse de **+ 22 %** et avec des projets de grande qualité.

DU CÔTÉ DES ACTIONNAIRES

Le taux de retour sur investissement est le fruit d'une politique de long terme tournée vers l'actionnaire, qui combine un **dividende régulier, des distributions d'actions gratuites et des primes de fidélité**. Ainsi au cours du temps et aussi en 2018, le titre Air Liquide a fait très largement **mieux** que son indice de référence, **le CAC 40**.

Air Liquide, un investissement rentable sur la durée

- ▶ Sur les 30 dernières années, le dividende ajusté par action a progressé de **+ 8,3 %** en moyenne par an.
- ▶ Sur une période de 20, 10, ou 5 ans, et de même que sur les 12 derniers mois, la croissance de l'action Air Liquide a systématiquement **dépassé celle du CAC 40**.
- ▶ Un dividende, stable à **2,65 euros par action**, sera distribué au titre de l'exercice 2018, en tenant compte d'une progression de **+ 12,4 %** en 2017.
- ▶ Pour la 30^e fois de son histoire, le Groupe attribuera **une action gratuite pour 10 actions détenues, le 9 octobre 2019**.
- ▶ Les actionnaires au **nominatif** depuis plus de **2 ans** bénéficient, en plus, d'une majoration de **10 %** sur le dividende et sur les actions gratuites.

Aujourd'hui **32 %** du capital d'Air Liquide est détenu par plus de 410 000 actionnaires individuels. Ils sont accompagnés par une équipe de **30 personnes entièrement dédiée**, au siège d'Air Liquide, **un dispositif unique** au sein du CAC 40. Le Groupe mène des actions pour promouvoir la transmission des titres aux enfants et petits-enfants et sensibiliser les jeunes à l'intérêt, non seulement financier mais aussi sociétal, de devenir actionnaire d'un groupe comme Air Liquide. Le **PEA Jeune** devrait à cet égard jouer **un rôle important**.

Découvrez la vidéo du Comité de communication actionnaires sur www.airliquide.com/fr/cca2019

La croissance responsable

Une croissance n'a d'avenir que si elle est aussi bénéfique à **long terme** pour la société dans son ensemble. Une croissance responsable, c'est **prendre des engagements clairs et forts dans la durée sur le climat**.

LE CLIMAT

Les objectifs climat d'Air Liquide ont été annoncés en **novembre 2018** et sont les plus ambitieux de son industrie. Le 1^{er} objectif consiste à réduire de **30 % l'intensité carbone** du Groupe d'ici à 2025, sur la base de ses émissions de 2015. Cette stratégie implique d'agir sur ses propres **actifs**, par exemple en augmentant la part d'électricité renouvelable dans les achats énergie, en améliorant l'efficacité des unités de production et en optimisant la logistique.

Agir pour le climat, c'est **aussi agir avec les clients** pour une industrie plus propre, par exemple en leur proposant des solutions comme la combustion à l'oxygène ou la capture du CO₂.

Agir pour le climat, c'est enfin contribuer au développement d'une **société bas-carbone**. Le **biométhane**, à cet égard, est une solution intéressante car il est produit par purification du biogaz. Celui-ci est issu de la fermentation de déchets organiques (agricoles, ménagers ou industriels). Il s'agit d'un bel exemple d'**économie circulaire**.



LA PROMOTION DE L'HYDROGÈNE

Nous sommes à la veille de voir émerger une véritable **société de l'hydrogène** et les années 20 de notre siècle seront déterminantes. Pourquoi ? Parce que l'hydrogène est un **élément clé** de la transition énergétique et l'une des solutions contre le réchauffement climatique. C'est une énergie abondante, non polluante, qu'elle soit transformée en chaleur ou en électricité. Elle permet également de **stocker** les énergies renouvelables.

Air Liquide est un des pionniers de l'hydrogène. Ses ingénieurs y travaillent depuis plusieurs décennies et le Groupe dispose de l'expérience et de presque toutes les technologies nécessaires à sa production et à sa distribution.

Au fil des mois, on constate l'intérêt croissant que suscite l'hydrogène dans de nombreux marchés, et auprès de nombreux publics. Les grands pays industriels démarrent leurs projets, et le scepticisme diminue.

L'hydrogène : un élément clé de la transition énergétique

Le **Conseil de l'Hydrogène**, créé il y a deux ans seulement, compte désormais **53** groupes mondiaux parmi les plus prestigieux de la planète. Au sommet de Davos en 2018, l'hydrogène a été au centre de plusieurs débats.

La **Chine**, la **Corée du Sud** et le **Japon** se sont largement engagés dans des politiques volontaristes de promotion de l'hydrogène.

Air Liquide a annoncé la construction aux **États-Unis** de la première unité de production de grande taille d'**hydrogène liquide**, destinée aux marchés de l'énergie. Au Canada, le Groupe va investir dans le plus grand électrolyseur à membrane du monde.

Plus de **120 stations** hydrogène ont été conçues et installées par Air Liquide dans le monde.

Un accord a été signé en vue de poursuivre le développement des **taxis** à hydrogène à Paris, avec un objectif de **600** véhicules fin 2020.

Le marché de l'hydrogène est estimé à plus de **2 500 milliards** de dollars à l'échéance **2050**.

L'hydrogène constitue un marché au **potentiel** immense. Ses **usages** ne manquent pas, que ce soit pour les véhicules commerciaux du futur (les camions, les bus, les trains, les bateaux et même les avions), pour la production et la distribution de l'énergie, pour le chauffage, pour les industries lourdes ou pour le digital... La perspective de l'hydrogène énergie est donc particulièrement **prometteuse**, sur le plan économique comme environnemental.

LA FONDATION D'ENTREPRISE

Créée il y a 10 ans, la Fondation Air Liquide intervient dans quatre grands domaines : la recherche sur l'**Environnement**, la recherche sur la **Santé** et la **Respiration**, l'**Éducation** scientifique et le soutien à des **Initiatives Locales**. Celles-ci visent à améliorer les conditions de vie des communautés dans les pays où le Groupe est présent.

La Fondation constitue un vecteur important dans l'approche du développement durable du Groupe. Depuis sa création, elle a soutenu **42 projets scientifiques et 275 projets sociétaux dans 52 pays**.

CONCLUSION

Inventer l'Avenir, c'est pour Air Liquide combiner toutes ses **forces** technologiques, humaines et économiques, pour rendre la **croissance** à la fois **Rentable**, **Régulière** et **Responsable**. Car la **vraie question** aujourd'hui n'est pas seulement d'être performant sur le plan **économique** : c'est aussi d'**être utile à la société** tout entière, dans les domaines où il est possible d'**agir**.

C'est **ce qui anime** Air Liquide, lorsque nous proposons des solutions pour **préserver** l'environnement et le climat.

C'est **ce qui anime** Air Liquide, lorsque nous sommes aux côtés des **patients** atteints de pathologies chroniques, tout en respectant les équilibres **économiques** de la collectivité.

C'est **ce qui anime** Air Liquide, lorsque nous accompagnons la quasi-totalité des secteurs de l'industrie dans leur effort de **modernisation** et leur marche vers le **progrès**.

C'est à la fois **une grande fierté** de diriger une entreprise comme **Air Liquide**, et **un grand privilège** de bénéficier de votre fidélité comme actionnaires. C'est **avec vous**, et grâce à la **confiance** que vous nous accordez dans la durée, qu'ensemble nous continuerons à « **Inventer l'Avenir** ».

Benoît Potier

GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATION

Composition du Conseil



L'Assemblée Générale a renouvelé, pour une durée de quatre ans, les mandats d'Administrateur de Madame Siân Herbert-Jones et Madame Geneviève Berger.

Le Conseil d'Administration est ainsi composé de **12 membres** très majoritairement **indépendants**, comprenant 11 Administrateurs élus, dont 5 femmes, et un Administrateur représentant les salariés. Il se caractérise par **la diversité** des profils et des nationalités, et par **la complémentarité** des compétences et des expériences de ses membres. Cette diversité contribue à la qualité des débats au sein du Conseil.

Travaux du Conseil et des Comités

Travaux du Conseil

Réuni six fois en 2018, le Conseil a porté une attention particulière à **la stratégie à moyen terme** du Groupe, avec le suivi des objectifs fixés dans le cadre du programme d'entreprise NEOS ; à la revue approfondie des **activités d'Airgas**, notamment lors de la réunion du Conseil sur site aux États-Unis en novembre ; à **la Responsabilité Sociétale et Environnementale** avec la définition d'objectifs climat pour le Groupe annoncés au marché le 30 novembre 2018 ; à **l'augmentation de capital réservée aux salariés** ; et à **la gouvernance**, avec notamment le renouvellement, en mai 2018, des fonctions d'Administrateur Référent de Jean-Paul Agon, la nomination de Xavier Huillard en qualité de Président du Comité des rémunérations et le renouvellement des fonctions de Benoît Potier en qualité de Président-Directeur Général.

Travaux des Comités

- ▶ **Le Comité d'audit et des comptes** a revu les comptes et la politique de financement du Groupe, la gestion de la dette et des liquidités.

Il a suivi la réalisation des synergies de coût et de croissance liées à l'intégration d'Airgas. Il a également examiné les missions du Contrôle général et le processus de maîtrise des risques.

- ▶ **Le Comité environnement et société** a participé aux travaux qui ont mené à la définition des objectifs climat, lesquels s'inscrivent dans la stratégie de Développement Durable du Groupe. Il a examiné en détail les risques environnementaux et sociétaux. Le Comité a également accompagné l'élaboration de la Déclaration de Performance Extra-Financière intégrée au Document de Référence 2018.
- ▶ **Le Comité des nominations et de la gouvernance** a examiné la composition du Conseil d'Administration et des Comités. Il a étudié la situation de chaque Administrateur au regard de chacun des critères d'indépendance définis par le Code AFEP-MEDEF et par le Règlement Intérieur du Conseil. Il a veillé à la prise en considération dans le règlement intérieur des nouvelles dispositions du code AFEP-MEDEF révisé en juin 2018. Le Comité a également revu la politique de non-discrimination et de diversité au sein des instances dirigeantes et la politique de diversité au sein du Conseil.
- ▶ **Le Comité des rémunérations** a examiné la politique de rémunération des dirigeants pour 2018 et 2019. Les résultats de ces travaux ont conduit à la détermination des éléments de rémunération.

Évolution du Comité Exécutif

À compter du 1^{er} septembre 2019, le Comité Exécutif d'Air Liquide s'enrichira de profils diversifiés et de compétences nouvelles, avec plus de femmes, plus de jeunes, et plus de diversité internationale. Le **renforcement du Comité Exécutif** — qui comptera désormais 14 membres dont 4 Directeurs Généraux Adjoints — correspond au nouveau profil du Groupe après Airgas et contribuera à l'accélération de la mise en œuvre de la stratégie de transformation.

Rémunération

Rémunération 2018 de Benoît Potier

L'Assemblée Générale a approuvé les éléments de rémunération du Président-Directeur Général, Benoît Potier, au titre de 2018.

En 2017, il avait été décidé de repositionner la rémunération de Benoît Potier suite à l'acquisition d'Airgas. Cette opération transformante a entraîné une augmentation du chiffre d'affaires du Groupe de près d'un tiers, et un niveau de responsabilité accru pour son dirigeant. Ce repositionnement, prévu sur 2017-2018, était conditionné à une bonne performance, à une bonne intégration d'Airgas et à la réalisation des synergies. Ces conditions ont toutes été remplies. La deuxième et dernière phase du repositionnement a été mise en œuvre en 2018, avec une progression de la rémunération annuelle globale cible 2018 de **+ 5,2 %**. **Cette évolution est maintenant achevée.**

La rémunération 2018 de Benoît Potier s'articule comme suit :

- ▶ **une part fixe**, qui s'établit à **1,325 million d'euros**, en hausse de + 3,9 % par rapport à 2017 comme prévu.
- ▶ **une part variable**, légèrement supérieure à la cible, qui représente **2 millions d'euros**, en hausse de + 2,8 % par rapport à 2017.

Rappelons que, conformément à la politique de rémunération votée le 16 mai 2018, la part variable repose sur des critères quantifiables et qualitatifs. Les résultats obtenus en 2018 pour les trois critères quantifiables (Bénéfice net par action récurrent, Rentabilité des capitaux employés après impôts et chiffre d'affaires) sont globalement légèrement supérieurs aux objectifs fixés. Les critères qualitatifs portaient sur la Responsabilité Sociale et Environnementale, l'organisation et les Ressources Humaines, et l'évaluation de la performance individuelle. Ils ont été analysés en détail. Globalement, la part qualitative est très proche de la cible.

Ainsi au total, la rémunération fixe et variable de Benoît Potier a augmenté de **+ 3,3 % par rapport à 2017**. En moyenne annuelle, elle a augmenté de **+ 2,9 % par an sur 10 ans**.

- ▶ **des options et actions de performance**, pour une valeur totale de **2,25 millions d'euros**, en hausse d'environ + 7,1 % par rapport à 2017 dans le cadre du repositionnement. Elles sont soumises à des conditions de performance, et à des règles de conservation spécifique au dirigeant.

Politique de rémunération 2019

L'Assemblée Générale a approuvé les principes et critères de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2019.

Le repositionnement de la rémunération de Benoît Potier ayant été achevé en 2018, **sa rémunération annuelle totale cible 2019** (part fixe, part variable cible et rémunération long terme) **reste stable par rapport à 2018**. Elle comprend :

- ▶ **la part fixe** qui s'élève pour 2019 à 1,325 million d'euros, montant **identique à la part fixe 2018**. Elle représente environ 25 % de la rémunération totale cible. Elle correspond au niveau de responsabilité du dirigeant, de l'expérience dans la fonction et des pratiques du marché.

- ▶ **la part variable cible** qui représente 150 % de la part fixe, et peut atteindre au maximum 167 % de la part fixe. La part fixe 2019 étant inchangée par rapport à 2018, la part variable cible et maximum pour 2019 est **également inchangée**.

Les critères de la part variable

Critères quantifiables (cible : 105 % du fixe)

Ils évoluent en 2019 afin de tenir compte de remarques d'actionnaires. Ils sont désormais au nombre de deux :

- ▶ Progression du Bénéfice net par action
- ▶ Croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé

Le critère de la Rentabilité des capitaux employés après impôts (ROCE) devient un critère de la rémunération long terme.

Critères qualitatifs (cible : 45 % du fixe)

- ▶ Responsabilité Sociale et Environnementale
- ▶ Ressources Humaines (développement des talents, plans de succession)
- ▶ Performance individuelle

- ▶ **les éléments de rémunération long terme**. Le Conseil d'Administration envisage, pour 2019, une attribution d'options et d'actions de performance identique à celle de 2018, soit une valeur de 2,25 millions d'euros.

Les critères de performance de la rémunération long terme

Ces critères évoluent en 2019 pour tenir compte de remarques d'actionnaires. Ils sont désormais au nombre de deux :

- ▶ **Rentabilité des capitaux employés** après impôts (ROCE), qui remplace le critère du Bénéfice net par action
- ▶ **Taux de rendement pour l'actionnaire (TSR)**

Comme en 2018, une proratisation des options et actions de performance s'appliquerait en cas de départ du dirigeant pendant la période d'appréciation des conditions de performance.

Au total, la part variable et la rémunération long terme, **soumises à conditions de performance**, représentent **75 % de la rémunération totale** de Benoît Potier.

Enfin, l'Assemblée a pris acte qu'il n'est fait état d'aucune nouvelle convention réglementée.

Renouvellement des autorisations d'attribution de stock-options et d'actions de performance

L'Assemblée Générale a renouvelé pour 38 mois les autorisations d'attribution de stock-options et d'actions de performance aux collaborateurs du Groupe.

À travers ce renouvellement, le Conseil d'Administration souhaite poursuivre la **politique d'association des collaborateurs à la performance de l'entreprise**. Rappelons qu'en 2018, près de 1 700 collaborateurs du Groupe ont bénéficié de ces attributions. Au total, **depuis 2016**, le Conseil a procédé à **plus de 5 000 attributions** aux collaborateurs du Groupe. En moyenne, depuis 2016, près d'un tiers des bénéficiaires sont des collaborateurs auxquels n'avaient pas été attribuées d'options ou d'actions de performance au cours des cinq dernières années.

DÉBAT

AVEC LES ACTIONNAIRES

Thèmes	Questions n°
Actionnariat & Gouvernance	
Actions gratuites & rompus	1, 8
Promotion de l'actionnariat des jeunes	6
Raison d'être	9
Activités & Stratégie	
Afrique	11-2
Biométhane	10-1
Centre de recherche au Japon	7-1
Hydrogène énergie	2, 4, 10-2, 13-1, 13-2
Marchés porteurs	11-1
Ressources Humaines	12-1, 12-2, 12-3
Tech Air	7-2
Vision	3
Finance	
Répartition de la valeur ajoutée	7-3
Concurrence	
Guerre commerciale États-Unis/Chine	5
Risques géopolitiques	14



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, rubrique Actionnaires/Assemblée Générale des actionnaires 2019.

Cette faculté offerte par la loi permet de consacrer plus de temps à la discussion avec les actionnaires présents dans la salle. L'intégralité des questions et réponses reste disponible sur le site Internet. Les questions ont porté sur l'hydrogène énergie, la réfrigération cryogénique dans les transports et la gouvernance de l'Entreprise.

Questions de la salle

Question n° 1

ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES ET ROMPUS

Lors de l'attribution d'actions gratuites qui aura lieu en octobre, l'actionnaire qui possède 9 rompus sera indemnisé sans abattement fiscal. C'est l'une des conséquences de la suppression du seuil de cession. Pour gommer ces rompus, je propose d'acheter, après le détachement du coupon, des actions complémentaires, afin de porter le nombre d'actions Air Liquide à un multiple de 10. Si aujourd'hui je possède 95 actions nominatives avec 2 ans d'ancienneté et que j'achète 5 actions nouvelles, je serai titulaire au moment de l'attribution de 100 actions anciennes. Est-ce que j'obtiendrai 9 actions nominatives dans le même code que les 95 premières et 1 action nominative dans le code FR0000120073 ? En ce qui concerne la seconde attribution de 1 %, obtiendrai-je une action nouvelle, une 11^e action ? Ou alors, serai-je tout simplement indemnisé de 95 droits d'attribution à 1 euro ?

Benoît POTIER : Votre question renvoie à une certaine technicité sur les rompus – vous pourrez avoir toutes les réponses à vos questions auprès du Service actionnaires – et à la réglementation sur laquelle Air Liquide ne peut pas grand-chose.

Il est vrai que lorsque vous n'avez pas le nombre d'actions exact pour pouvoir bénéficier d'une action gratuite, vos droits sont vendables, vous payez effectivement de l'impôt dessus.

Votre suggestion d'acheter le nombre d'actions nécessaire pour venir en complément et avoir un nombre rond d'actions est évidemment la bonne.

S'agissant du code que vous signalez, vous savez qu'il existe aujourd'hui quatre codes, selon que vous avez des actions qui vous donnent droit à la prime de fidélité ou qui sont en cours d'acquisition de droits. Il faut deux ans pleins au 31 décembre de l'année écoulée pour bénéficier d'une prime de fidélité. Le code FR0000120073 est effectivement celui des nouvelles actions.

Question n° 2

FABRICATION D'HYDROGÈNE PAR ÉLECTROLYSE

Pouvez-vous préciser les prix de revient entre le nouveau site de production d'hydrogène au Québec par électrolyse à membrane et l'usine de Port-Jérôme qui casse des molécules d'hydrocarbures ?

Benoît POTIER : Vous mentionnez effectivement deux technologies différentes de production de l'hydrogène. L'une est une nouvelle technologie d'électrolyse, qui consiste à séparer l'eau en oxygène et en hydrogène. C'est la technologie que nous allons utiliser au Québec, au Canada.

Qu'est-ce que l'électrolyse ? C'est un procédé qui permet de convertir l'eau, grâce à de l'électricité, en vapeur d'eau contenant de l'hydrogène comme vous le voyez sur ce petit objet que j'ai apporté. L'électrolyseur que nous allons mettre en place au Québec est 12,5 millions de fois plus

puissant, mais il s'agit de la même technologie. C'est une technologie dite « propre », puisque si l'on utilise de l'électricité renouvelable notamment ou produite totalement sans CO₂, l'hydrogène produit est également propre.

Le coût de revient de cet hydrogène est aujourd'hui plus cher que le coût de revient de l'hydrogène fabriqué à base de gaz naturel, c'est-à-dire à base d'hydrocarbures, essentiellement parce que l'énergie pour casser l'eau est beaucoup plus importante que l'énergie pour casser le gaz naturel. Mais au Québec, nous avons la chance de pouvoir bénéficier d'énergie hydraulique, c'est-à-dire de l'énergie des barrages. L'électrolyseur à membrane que nous installons au Québec – le plus gros du monde – va être un électrolyseur dont le coût de production sera extrêmement compétitif du fait du coût très bas de l'électricité dans ce pays.

Si je compare ce coût avec l'usine que nous avons à Port-Jérôme en Normandie, celle-ci fabrique de l'hydrogène à partir de gaz naturel. Elle fournit une raffinerie de pétrole en hydrogène. Sa taille extrêmement importante est bien supérieure à celle de l'usine du Québec. Donc, aujourd'hui, il est certain que l'hydrogène produit à Port-Jérôme est plus compétitif que l'hydrogène fabriqué au Québec.

Ceci étant, nous disposons également à Port-Jérôme d'une usine de captage de CO₂. Quand on compare les deux technologies, la technologie de Port-Jérôme est à ce jour encore la plus efficace, avec un prix de revient plus bas. Mais à mesure que nous améliorerons les technologies d'électrolyse, nous serons capables de réduire les coûts et un jour probablement, d'arriver à un même ordre de grandeur que le coût de l'hydrogène produit à partir du gaz naturel.

Question n° 3

VISION D'AIR LIQUIDE

Air Liquide est devenu aujourd'hui un leader mondial des gaz industriels. Quelle est votre vision pour rester un leader dans le monde de demain ?

Benoît POTIER : La première question est de savoir comment rester un leader économique. On peut le rester, à condition de générer une croissance suffisante et régulière. Je crois que l'une des grandes caractéristiques d'Air Liquide a été sa capacité à générer de la croissance régulière. Quand on regarde le chiffre d'affaires d'Air Liquide sur 40 ans, et même sur 50 ans, il est incroyable de constater combien la croissance a été d'une régularité de métronome : entre + 5 et + 6 % par an. C'est parce que nous avons été capables à la fois d'inventer et d'innover, et en même temps de développer des marchés de long terme, que notre modèle économique a continué à générer de la croissance. Nous continuerons à exercer ce modèle et à l'améliorer en permanence, avec nos clients, pour maintenir la croissance économique et rester leader.

Mais si rester un leader économique est important, il faut aussi être un leader sur d'autres plans. Il s'agit de continuer à nourrir en permanence l'innovation et la technologie de façon à pouvoir offrir à Air Liquide et à ses clients les technologies de demain. Notre capacité à innover reste tout à fait fondamentale et c'est pourquoi Air Liquide est le premier groupe en matière de dépenses d'innovation de toute son industrie.

Mais qu'est-ce qui va faire, en pratique, la croissance d'Air Liquide de demain ? Je crois que tout ce qui va toucher à l'énergie et à l'environnement, par utilisation d'oxygène et d'hydrogène, va être très important. Le recyclage du CO₂, c'est-à-dire la capacité à capter le CO₂ et à l'utiliser ou à le séquestrer, sera stratégique, et ce dans toutes les grandes industries.

Dans la Santé, nous sommes de plus en plus chez le patient à domicile. Pour être efficace et lui offrir les meilleurs services, le digital va être

l'un des facteurs clés du service dans la Santé et de la qualité de vie apportée au patient.

Dans l'Électronique, nous avons désormais des molécules capables d'agir comme un laser à l'intérieur des structures des semi-conducteurs. C'est grâce à l'inventivité de nos équipes qui travaillent en étroite collaboration avec les clients et les fournisseurs d'équipements que nous arrivons à proposer ces nouvelles générations de molécules. Certaines sont brevetées, d'autres partagées avec les clients. Cette capacité d'innover renforce le dynamisme de l'Électronique chez Air Liquide.

Donc rentabilité, régularité, technologies ; nous avons bien évidemment aussi une responsabilité vis-à-vis de la société. La croissance responsable est bien la vision d'Air Liquide sur le long terme et couvre les aspects économiques, technologiques et humains.

Question n° 4

HYDROGÈNE ET TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Avez-vous le sentiment qu'il y a une réelle volonté de l'État pour l'hydrogène, comme pour la captation de CO₂, afin de nous emmener vers la transition énergétique ?

Benoît POTIER : Il est vrai qu'avec Nicolas HULOT, nous avons un interlocuteur passionné qui avait une vraie vision sur la société hydrogène, et depuis longtemps. Il a proposé un certain nombre d'actions à travers un plan d'investissement qui, somme toute, était assez réduit puisqu'il était de l'ordre d'une centaine de millions d'euros, comparé à plutôt 2,5 milliards d'euros au Japon et à 2,3 milliards d'euros en Corée. Vous constaterez que nous ne sommes pas tout à fait sur la même échelle. Mais il y avait derrière ce plan hydrogène, quand même, un certain nombre de pistes. Ce plan a été adopté par le gouvernement. Assez peu de choses ont été mises en œuvre depuis, mais je ne suis pas inquiet, parce que je pense que les choses vont bien au-delà d'une décision d'un ministre ou même d'un gouvernement.

Ce que nous constatons, c'est un mouvement qui est en train de se créer autour de l'hydrogène. Finalement, ne serait-il pas bon de mettre sérieusement l'hydrogène au cœur de la transition énergétique ? Cela ne signifie pas remplacer aujourd'hui tous les véhicules qui fonctionnent à l'essence ou au diesel ou bien tous les véhicules à batterie électrique par des véhicules électriques à hydrogène. C'est impossible et il faudra plus de temps.

Il convient d'introduire l'hydrogène comme un vecteur énergétique, de développer tous ses usages, tous ses marchés et de trouver les financements. C'est ce qu'Air Liquide cherche à faire : déployer les technologies tout en baissant les coûts, communiquer au grand public, trouver avec les États les réglementations, notamment techniques, qui feront que l'on éliminera progressivement les obstacles. Le Conseil de l'Hydrogène est, par exemple, une initiative que nous avons prise avec Toyota il y a maintenant deux ans et demi. Nous sommes aujourd'hui 53 grandes entreprises mondiales à en faire partie. Ces acteurs de l'hydrogène sont prêts à aller beaucoup plus loin. Nous avons l'intention de nous appuyer sur cette dynamique mondiale pour retourner voir le gouvernement français, éventuellement le gouvernement allemand, et promouvoir une coopération franco-allemande sur l'hydrogène, de même qu'il y en a une dans la batterie électrique. De nombreux acteurs franco-allemands sont intéressés.

Mais au-delà de la dynamique mondiale et de potentielles subventions nationales, nous sommes convaincus que le marché de l'hydrogène s'attaque aussi par les territoires. Nous devons faire en sorte de développer des projets pilotes de bus, de trains, de camions, de véhicules commerciaux, qui pourraient être achetés par les municipalités et les régions. Plusieurs régions françaises ont montré un

grand intérêt pour ce type d'initiatives. Nous restons donc optimistes sur la France. Nous avons des acteurs scientifiques, académiques, de grands énergéticiens que ce soit dans l'électricité, le pétrole ou le gaz, de grands groupes technologiques – par exemple Alstom venu témoigner ici lors de notre précédente Assemblée Générale – qui nous font croire en la capacité à développer ce marché aussi à partir de la France.

Question n° 5

GUERRE COMMERCIALE ÉTATS-UNIS/CHINE

Dans le cadre de la guerre commerciale livrée par les États-Unis à la Chine, quelles sont les répercussions prévisibles sur les activités d'Air Liquide présent dans ces deux pays ?

Benoît POTIER : Fondamentalement, le métier d'Air Liquide est un métier local. Nous avons très peu de produits transférés d'un continent à un autre. Nous en avons quelques-uns, mais ils sont rares. L'impact, de façon générale, de cette guerre commerciale va être relativement réduit. En revanche, nos clients, les clients de l'acier au premier chef, les clients de l'électronique, les clients de la chimie, et un certain nombre d'autres clients plus petits mais qui exportent, ceux-là peuvent être touchés.

Donc, notre Groupe ne pâtira pas d'effets directs d'exportations mais pourrait subir des effets indirects si cette guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine se renforçait ou se matérialisait significativement, ce qui pourrait se traduire par un ralentissement de la croissance mondiale. Les experts évoquent 1 % de croissance mondiale de moins.

Question n° 6

PROMOTION DE L'ACTIONNARIAT DES JEUNES

Vu l'ancienneté de vos actionnaires, que fait Air Liquide pour attirer de nouveaux jeunes actionnaires ?

Benoît POTIER : C'est une préoccupation que nous avons depuis de nombreuses années. Nous travaillons, au premier chef, sur la transmission de titres à des proches. Vous avez un rôle de préparation de l'avenir et une question à vous poser sur le devenir de votre portefeuille long terme. Nous nous appuyons sur le réseau des notaires, par exemple, pour expliquer à nos actionnaires ce que l'on peut faire quand on possède un portefeuille d'actions et que l'on veut le transmettre sous une forme ou une autre, en pleine propriété, en usufruit ou d'une autre façon, à ses enfants ou petits-enfants.

Ensuite, il faut attirer des jeunes. Pour cela, il ne faut pas uniquement le faire sur le plan financier, mais aussi sur le plan des valeurs et du sens. C'est ce que nous disent les jeunes actionnaires qui nous rejoignent : « En devenant actionnaire d'Air Liquide, je découvre que c'est une Société assez fantastique en matière de produits, d'approche, d'éthique et de valeurs ». Cela, il faut le communiquer. Il y a déjà beaucoup d'actions que nous avons engagées comme la formation et la communication dans les grandes écoles, dans les universités et même dans les établissements scolaires auprès de futurs bacheliers. Nous travaillons sur à peu près tous les sujets pour pouvoir faire en sorte que de jeunes actionnaires s'intéressent à Air Liquide. Et je peux vous témoigner que lorsqu'ils s'y intéressent, ils achètent et gardent leurs actions. Nous avons ce potentiel. Simplement, il s'agit d'une question de marketing et de communication.

N'oublions pas que n'étant pas un établissement bancaire, nous avons d'autres contraintes en matière de communication. Toutefois, malgré

ces réglementations, nous pouvons agir pour attirer les jeunes. C'est ce que nous nous employons à faire.

Question n° 7

CENTRE DE RECHERCHE AU JAPON – ACQUISITION DE TECH AIR – RÉPARTITION DE LA VALEUR AJOUTÉE

7-1 Vous avez annoncé l'inauguration d'un nouveau Centre de recherche au Japon. Or on sait que l'État japonais pilote les politiques de R&D et fixe les orientations stratégiques de la recherche. Quels sont les risques et les opportunités pour Air Liquide ?

Benoît POTIER : Effectivement, le nouveau Centre d'innovation de Tokyo a été inauguré il y a un mois. C'est un superbe centre représentant un investissement de près de 50 millions d'euros. Il sera en grande partie dédié au développement de matériaux avancés et aura vocation à accélérer le développement de solutions visant à améliorer l'efficacité énergétique, à réduire l'empreinte carbone et à développer de nouvelles énergies. D'ailleurs, nous avons gagné un prix en matière d'architecture parce qu'il s'agit de l'un des plus beaux bâtiments construits sur l'ensemble du parc de Recherche. Les Japonais sont très forts en recherche sur les matériaux avancés et c'est au Japon que l'on a trouvé les meilleures compétences. Nous avons, par exemple, un contrat avec un professeur japonais pour le stockage de l'hydrogène sous forme solide « l'éponge à hydrogène ». Vous voyez que la recherche sur les matériaux au Japon a du sens. Mais aussi la recherche sur l'énergie, les émissions, etc.

La question est de savoir si nous pouvons être influencés par le gouvernement ou les programmes nationaux de recherche. La réponse est clairement non. Nous avons créé ce Centre de recherche totalement indépendamment de toute discussion ou pression. Nous cherchons à adapter les thèmes de recherche de nos centres aux compétences dans le pays et aux marchés locaux. Le marché du Japon est un marché sensible à l'énergie et à l'environnement, aux matériaux, à la santé, puisque c'est une population qui vieillit. Et bien sûr, c'est un grand marché de l'Électronique, au regard des nombreux acteurs japonais mondiaux.

De plus en plus, travaillant en innovation ouverte, nous avons l'habitude de collaborer avec des clients, des start-up, des universités... Nous dupliquerons ce modèle au Japon, sans aucune influence du gouvernement.

Je peux même vous dire que le gouvernement japonais a plutôt une très bonne opinion d'Air Liquide, puisque le ministre de l'Économie et de l'Industrie est venu en personne à l'inauguration de ce Centre. Ce n'était jamais arrivé. Et il y a quelques jours, j'ai reçu à Paris le ministre de l'Environnement japonais qui venait préparer la réunion du G7 à la fin de l'été avec d'autres ministres. Le Japon s'intéresse non seulement à l'hydrogène, mais également à Air Liquide. Nous sommes donc en territoire favorable.

7-2 Vous avez annoncé l'acquisition de Tech Air par Airgas, un important distributeur indépendant de gaz industriels et de fournitures de soudage aux États-Unis, desservant plusieurs zones géographiques du pays. Quelles synergies attendez-vous de cet achat ?

Benoît POTIER : Tech Air est un distributeur américain. Il s'agit d'un « mini Airgas » en quelque sorte, très bien réparti sur les États-Unis et que nous allons pouvoir intégrer facilement dans le réseau d'Airgas. Il s'agit d'une acquisition presque rêvée, que nous avons eu raison de faire, avec des synergies maximales qui seront probablement, en pourcentage, supérieures à ce que l'on a été capable de faire pour Airgas.

7-3 Pourriez-vous nous donner ou nous présenter en grande masse la répartition de la valeur ajoutée d'Air Liquide ? Sachant que dans votre valeur ajoutée, il y a une partie redistributive en actions gratuites qui nous intéresse particulièrement.

Benoît POTIER : Air Liquide réalise 21 milliards d'euros de chiffre d'affaires. La valeur ajoutée se chiffre à près de 9,5 milliards d'euros. Elle est répartie comme suit :

- ▶ un tiers pour le personnel (3,3 milliards d'euros),
- ▶ un tiers pour les actionnaires (1,2 milliard d'euros) et les collectivités (700 millions d'euros pour les impôts et 800 millions d'euros pour les charges),
- ▶ et un tiers pour la préparation du futur, dont les investissements et leur financement (3,2 milliards d'euros), et pour l'innovation (300 millions d'euros).

Question n° 8

ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES

Je réagis à la distribution d'actions gratuites qui est, selon moi, un « gadget » inutile et coûteux. La situation d'un actionnaire avant et après est inchangée. Il a le même pourcentage du capital de la Société. D'autre part, sa valeur en Bourse reste la même, parce que le cours va se trouver diminué de la valeur du droit d'attribution. En face, il y a les contraintes et les coûts liés aux rompus. Je serais plus favorable à diviser l'action par deux, lorsque le cours de Bourse devient trop élevé.

Benoît POTIER : Monsieur, vous avez techniquement raison mais vous avez tort, par expérience, si je puis me permettre. Techniquement, le jour où l'on distribue une action gratuite pour 10 détenues, le cours est ajusté et baisse effectivement de 10 %. Tout le monde le sait. Mais après avoir réalisé 30 distributions d'actions gratuites dans l'histoire du Groupe, nous avons pu constater à chaque fois que le cours de Bourse a assez vite rattrapé son cours précédent. Donc, la technicité a raison, mais l'expérience lui donne tort, puisqu'il y a une sorte d'engouement pour le titre juste après.

Puis, il y a un deuxième élément tout à fait fondamental. Lorsque l'on distribue une action gratuite pour 10 détenues, l'année suivante, le dividende ne baisse pas mécaniquement de 10 %. Air Liquide l'a toujours maintenu constant en valeur unitaire ou augmenté. Ayant 10 % d'actions en plus, vous recevez donc au moins 10 % de dividendes en plus. Au passage, notez que cela nous force à augmenter en permanence le résultat pour pouvoir être en mesure de distribuer un dividende unitaire au moins égal à celui de l'année précédente.

Cela a beaucoup de valeur. Je pense que tous les actionnaires qui reçoivent des actions gratuites apprécient en particulier le fait que l'année suivante, ils auront 10 % de dividendes en plus.

Aussi, si vous avez raison techniquement, l'expérience donne quand même raison à cette distribution régulière d'actions gratuites.

Question n° 9

RAISON D'ÊTRE D'UNE ENTREPRISE

Certaines sociétés, comme ATOS, ont fait voter une résolution visant à intégrer dans les statuts de la Société la raison d'être de celle-ci. Je voudrais savoir où en est la réflexion d'Air Liquide sur le sujet. L'an prochain ou dans les années à venir, allez-vous

nous proposer une résolution sur la raison d'être d'Air Liquide ?

Benoît POTIER : Effectivement, il y a eu dans les dernières années, plus récemment au moment de la loi PACTE, des discussions sur la raison d'être des entreprises. Nous n'avons pas fait ce choix de modifier l'objet social d'Air Liquide et d'y intégrer une raison d'être. En fait, notre raison d'exister à nous, c'est de créer de la valeur et du sens. Cette raison d'être est inscrite dans l'ADN du Groupe, dans ses produits qui sont tous très naturels au départ.

Puis, d'une certaine façon, la raison d'être d'Air Liquide c'est aussi d'Inventer l'Avenir. C'est d'essayer en permanence de créer les conditions d'un avenir meilleur avec nos produits, nos procédés et le travail que l'on réalise avec nos clients. Nous pensons qu'il est plus important d'agir sans nécessairement modifier l'objet social d'Air Liquide.

Question n° 10

BIOMÉTHANE ET BIOMASSE

10-1 La biomasse transformée en hydrogène ne concerne a priori que de grosses installations. Prévoyez-vous de miniaturiser ce type de projets pour que cela s'adapte, notamment, aux agriculteurs ?

Benoît POTIER : Dans le domaine du bio, nous travaillons sur le biogaz, parce que nous avons des compétences et des technologies très opérationnelles, qui servent notamment à récolter les déchets de l'agriculture et à les faire digérer par des installations que l'on appelle des « digesteurs ». Ces installations produisent du méthane, c'est-à-dire du gaz naturel, mais impur car mélangé à l'azote et au CO₂. C'est là que les technologies d'Air Liquide interviennent pour purifier ce gaz et lui donner la qualité du gaz de réseau de gaz naturel. Il s'agit d'une activité en plein essor.

Nous avons pris des positions assez importantes en Europe en particulier : en installant des systèmes d'épuration, en réinjectant ce biométhane dans les réseaux, en certifiant la qualité de ce biogaz et de ce biométhane, en installant également des stations de distribution de ce biométhane pour les transporteurs et en associant, d'ailleurs, des offres d'azote liquide à ces offres de biométhane. Donc, Air Liquide est très actif sur le biométhane.

S'agissant de la biomasse transformée en hydrogène, c'est un sujet que nous regardons attentivement avec la Direction scientifique d'Air Liquide et avec nos équipes de R&D. Nous avons cartographié tous les procédés existants et susceptibles de permettre, à terme, la conversion de la biomasse en gaz de synthèse, hydrogène, ou hydrogène-monoxyde de carbone. Nous avons un savoir-faire et nous discutons avec un certain nombre de sociétés chimiques sur des procédés qui permettraient d'utiliser de la biomasse pour la transformer en produits à valeur ajoutée.

Donc pour résumer, sur le biogaz, nous sommes déjà au stade de la commercialisation. Sur la biomasse, nous sommes encore au stade de la recherche et de partenariats en amont. C'est un domaine très intéressant pour Air Liquide.

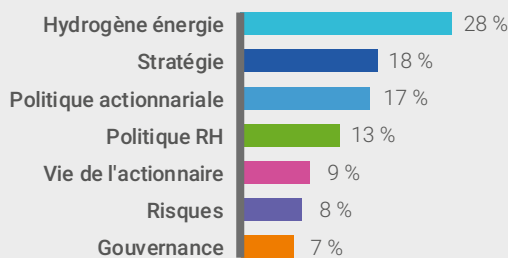
10-2 Avancez-vous concrètement sur des projets de moteurs à partir de la biomasse convertie en hydrogène ?

Benoît POTIER : Il n'y a pas de moteur pour les véhicules qui ait été développé sur la base de la biomasse. Ce n'est pas notre métier. Nous ne sommes pas des producteurs de carburant, au sens du diesel ou de l'essence.

Nouveauté 2019

Innovation de l'Assemblée Générale 2019, durant la session de questions-réponses, les actionnaires présents dans la salle ont pu poser leurs questions par SMS ou via le formulaire habituel. **240 SMS et questions manuscrites** ont été analysés par un outil d'intelligence artificielle et ont donné lieu à une synthèse pendant le débat. Sept thématiques se sont distinguées : Hydrogène énergie, Stratégie, Politique actionnariale, Ressources Humaines, Vie de l'actionnaire, Risques et Gouvernance.

Les 7 principaux thèmes d'intérêt



Parmi ces thèmes, deux ont été développés oralement par Benoît POTIER (questions 11 et 12).

Question n° 11

STRATÉGIE : MARCHÉS D'AIR LIQUIDE – AFRIQUE

11-1 Quel est le marché le plus porteur pour Air Liquide ?

Benoît POTIER : Le marché le plus porteur du grand futur pour Air Liquide, c'est l'hydrogène, incontestablement. Les chiffres des marchés finaux sont colossaux. Il s'agit d'un marché de 2 500 milliards de dollars en 2050. Seulement 1 % de ce marché doublerait la taille du groupe Air Liquide. Vous voyez que c'est un marché vraiment phénoménal. Cela ne veut pas dire que les autres ne le sont pas. Mais, nous les maîtrisons déjà et nous continuerons à les développer. C'est l'hydrogène qui est vraiment, aujourd'hui, le marché le plus porteur.

11-2 Le continent africain est-il considéré comme un relais de croissance à long terme pour le Groupe ? Et des initiatives sont-elles déjà lancées pour développer des positions pour le futur ?

Benoît POTIER : On annonce depuis très longtemps le continent africain comme un relais de croissance pour les économies occidentales. Nous constatons sur le marché africain que la partie industrielle lourde est très peu développée, à part peut-être en Afrique du Sud et au Nigeria. Dans quelques pays comme le Botswana, la Namibie, des ressources sont transformées sur place. Ce sont des marchés intéressants pour nous mais, globalement, ce n'est pas dans la Grande Industrie.

Le marché de la Santé le serait, mais nous n'avons pas encore vu d'amorçage de véritable marché, peut-être à l'exception des pays qui commencent à développer le digital. Avec le numérique aujourd'hui, on est capable de payer des soins, une assurance et d'organiser un système de santé par le biais du téléphone. Là, il y a des pays en pointe : je pense au Kenya par exemple, qui a développé un écosystème Santé tout à fait remarquable à partir du digital.

L'Afrique reste donc un marché intéressant et prometteur, plutôt par le biais des ressources et du développement de la Santé avec le digital.

Question n° 12

POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES – RECRUTEMENT

12-1 Quels sont les principaux axes de la politique de Ressources Humaines du Groupe ?

Benoît POTIER : Les Ressources Humaines sont extrêmement importantes pour Air Liquide. Fondamentalement, nos marchés sont des marchés locaux. Nous avons donc besoin d'équipes locales. Nous n'envoyons pas des armées d'expatriés dans tous les pays du monde. Nous devons générer des talents dans les pays, c'est-à-dire des profils assez diversifiés sur tous nos métiers.

Nous avons un grand principe chez Air Liquide qui consiste à faire évoluer les talents à l'intérieur de nos métiers. Pratiquement personne au sein du Groupe n'a exercé le même métier exclusivement pendant toute sa carrière. C'est une première composante.

Deuxième composante des Ressources Humaines, la diversité. Nous croyons beaucoup à la diversité sous toutes ses formes, comme la diversité de genres, évidemment. C'est pour cela que nous avons des indicateurs concernant les femmes. Nous sommes aujourd'hui à 26 % de femmes dans le Groupe et à 29 % de femmes dans les fonctions exécutives. Notre objectif, à 2025, est de passer à 35 % de femmes dans les fonctions exécutives. Il y a d'autres exemples, mais celui-là est tout à fait clair.

Nous avons aussi des objectifs de diversification des nationalités. En témoignent les dernières nominations au sein du Comité Exécutif qui s'est ouvert à un champ plus large de nationalités. C'est un axe de la politique de Ressources Humaines qui apporte beaucoup de dynamisme au Groupe.

Pour finir, même si je pourrais en parler longuement, nous avons des valeurs, et l'éthique dans le Groupe est évidemment un socle très important. Il nous est arrivé de rencontrer des situations où le comportement éthique de certains collaborateurs n'était pas conforme aux valeurs du Groupe. Nous leur avons demandé de partir et ces personnes ont quitté le Groupe. Je pense que cela fait partie intrinsèquement de notre politique de Ressources Humaines.

12-2 Quels types de profils recherchez-vous chez Air Liquide ? Recherchez-vous des profils hyperqualifiés ? S'agit-il uniquement d'experts ou de personnes à tous les niveaux ?

Benoît POTIER : Chez Air Liquide, nous recherchons des profils qualifiés et experts car nous avons besoin de nombreux domaines d'expertise. Nous avons un système en place depuis une quinzaine d'années qui fonctionne extrêmement bien, avec à peu près 3 000 personnes reconnues comme experts. Mais nous cherchons aussi des profils capables de répondre aux besoins à tous les niveaux. Nous avons recruté l'année dernière 8 400 personnes dans le Groupe et nous avons eu 5 000 départs de toutes sortes, que ce soit des retraits, des démissions ou des licenciements.

Donc, sur 66 000 collaborateurs, le flux d'entrées et de sorties à l'échelle du Groupe est assez significatif et permet de gérer les Ressources Humaines de façon active et proactive au service du développement d'Air Liquide.

12-3 Que diriez-vous à un jeune qui veut devenir ingénieur ?

Benoît POTIER : Je lui dirais que c'est le plus beau métier du monde, il faut le faire, évidemment !

Question n° 13

TAXIS À HYDROGÈNE – VÉHICULES À HYDROGÈNE

13-1 Le développement des taxis Hype n'est-il pas une opportunité de considérer l'hydrogène énergie en France ?

Benoît POTIER : La société de taxis Hype disposera effectivement d'une flotte de 600 véhicules l'année prochaine à Paris. Cette expérience de taxis à hydrogène est, je crois, la meilleure et la plus grande expérience mondiale qui ait été menée. Nous comptons soutenir la société Hype dans son développement international et utiliser cet exemple français dans d'autres villes, notamment européennes. Je sais que le dirigeant de Hype, Mathieu GARDIES, est en train d'y réfléchir.



13-2 Beaucoup d'équipementiers ne semblent pas forcément aller dans la direction de l'hydrogène. Pouvez-vous nous éclairer sur les discussions que vous pourriez avoir avec d'autres intervenants du marché ?

Benoît POTIER : Les équipementiers sont partagés entre les marchés de court terme, ceux sur lesquels ils vont effectivement avoir des carnets de commandes remplis en 2020, 2021 et 2022, et les grandes tendances à long terme sur lesquelles ils doivent eux-mêmes déjà travailler pour construire les technologies de demain. C'est un peu cette contradiction que nous vivons en ce moment. Nous avons d'un côté un Valeo, par exemple, qui est un grand fournisseur de l'industrie automobile et qui s'intéresse de près à l'hydrogène, mais qui considère probablement que le marché se situe plutôt à l'horizon 2020. Et d'autres équipementiers, comme Faurecia ou Plastic Omnium, qui travaillent déjà sur les réservoirs de véhicules à hydrogène. Voilà les deux approches qui se distinguent parmi les équipementiers.

Mais je souhaite partager avec vous deux annonces très marquantes. Il y a deux semaines, la Chine a déclaré que les subventions aux voitures électriques à batterie seraient progressivement diminuées pour être

allouées aux véhicules hydrogène électriques. C'est un premier point. Deuxième point, la Chine a fixé un objectif d'un million de véhicules hydrogène électriques en 2030. Si effectivement la Chine va dans cette direction, on peut s'attendre à ce que l'ensemble du marché commence à suivre cette voie. Voilà un signal fort. Aujourd'hui, le mouvement est en marche et les grands pays sont en train de se mettre à l'hydrogène. Je pense que cela permettra d'entraîner des pays comme la France et d'autres vers un monde où l'hydrogène énergie aura un peu plus sa place.

Question n° 14

RISQUES GÉOPOLITIQUES

La société Air Liquide étant présente dans un nombre très important de pays, elle a une certaine vulnérabilité concernant les tensions géopolitiques. Je pense notamment à quelques pays qui font l'actualité comme le Venezuela, l'Iran ou encore la Syrie. Comment arbitrez-vous le développement des activités du Groupe dans certains États que l'on peut soit qualifier d'instables, soit qui font l'objet de certaines convoitises ?

Benoît POTIER : C'est une question intéressante car elle éclaire un peu la relation entre la géopolitique et les affaires, et nous met face à nos propres contradictions ou vulnérabilités.

À la question précise sur le Venezuela, l'Iran et la Syrie, la réponse est non. C'est-à-dire que nous ne sommes pas au Venezuela et nous n'avons pas l'intention d'y aller. Nous avons stoppé toute activité en Iran, même de vente d'équipements, pour nous conformer aux réglementations internationales. Cela a été extrêmement clair. Et nous sommes complètement sortis de Syrie au moment où cela a été nécessaire. Nous avons appliqué les valeurs du Groupe, quitte à ce que cela nous empêche de développer notre activité dans ces pays. Il faut savoir faire des choix, et nous les avons clairement faits.

Après, il y a d'autres pays beaucoup moins sujets à discussion mais qui sont quand même, par exemple, sujets à sanction, comme la Russie. Là, nous sommes avant tout vigilants sur l'application des réglementations internationales. Nous cherchons d'abord à nous conformer à toutes les règles, ce qui n'empêche pas de faire quand même des affaires avec certains de ces pays. Nous sommes capables d'allier la croissance du Groupe et le respect des réglementations internationales.

L'autre volet de la géopolitique est celui de la guerre commerciale. Compte tenu de la nature très locale d'Air Liquide, je ne pense pas que nous ayons des problèmes de flux, c'est-à-dire de produits bloqués dans une géographie et que l'on ne puisse pas exporter. D'ailleurs, nous travaillons dans certains marchés comme l'Électronique par anticipation : si certains produits très uniques et à très forte valeur ajoutée sont fabriqués dans un pays qui risque d'être en conflit, nous devons faire en sorte d'avoir des unités de production dans d'autres pays. Voilà comment la carte stratégique d'Air Liquide s'organise par rapport à la géopolitique.

Réalisation :  MAKHEIA

Conception, création et réalisation de la couverture : Angie

Credits photos : Stéphane Rémael / Mourad Mokrani / Julien Lutt / Joseph Melin / Antoine Doyen / L. Lelong © Getty Images / La Company



SITE INTERNET

Retrouvez nos publications de l'année :
Rapport annuel, Document de référence,
Livret de l'actionnaire, Interactions...
www.airliquide.com



YOUTUBE

Chaîne Air Liquide Corp



TWITTER

@AirLiquideGroup



LINKEDIN

linkedin.com/company/airliquide

ÉCRIVEZ-NOUS

directement sur :
contact.actionnaires.airliquide.com

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

CONTACTEZ-NOUS

Air Liquide
Service actionnaires
75, quai d'Orsay
TSA 70737
75329 Paris Cedex 07

0 800 166 179 Service & appel
gratuits

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

L'Air Liquide - société anonyme pour l'étude et l'exploitation des procédés Georges Claude au capital de 2 356 672 158,50 euros