



Inventons
l'avenir

**Compte
rendu**

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE
DU 5 MAI 2020



Benoît Potier
Président-Directeur Général

MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION !

L'Assemblée Générale Mixte, présidée par Benoît Potier, Président-Directeur Général, s'est tenue, à titre exceptionnel, à huis clos, le 5 mai 2020, au siège social de la Société à Paris.

Les actionnaires, qui représentaient 52,11 % des droits de vote, soit 105 445 actionnaires, ont adopté l'ensemble des résolutions proposées. Sur les 471 412 378 actions disposant du droit de vote, 245 656 385 voix ont été exprimées, une action donnant droit à une voix.

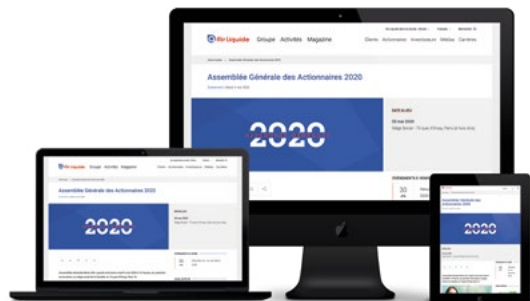
Dans le cadre réglementaire exceptionnel mis en place compte tenu des circonstances, le Bureau de l'Assemblée a été constitué par décision du Conseil d'Administration réuni le jour même. Ont ainsi été désignés en qualité de scrutateurs, Madame Alexandra Rocca et Monsieur Cyril Audinette et en qualité de Secrétaire, Madame Fabienne Lecorvaisier.

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

Sommaire

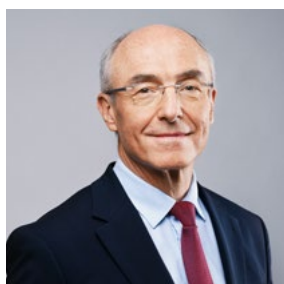
CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTION GÉNÉRALE	3
RÉSULTATS DU VOTE DES RÉOLUTIONS	5
RÉSULTATS 2019	6
CADRAGE STRATÉGIQUE	8
GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATION	12
QUESTIONS / RÉPONSES	14

*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



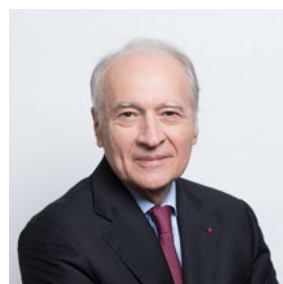
Jean-Paul AGON

Administrateur indépendant
Administrateur Référent



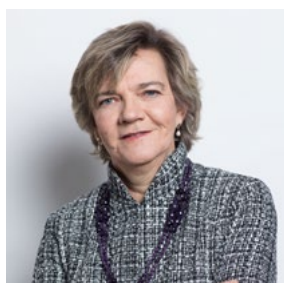
Anette BRONDER

Administrateur indépendant



Xavier HUILLARD

Administrateur indépendant



Siân HERBERT-JONES

Administrateur indépendant



Kim Ann MINK

Administrateur indépendant



Sin Leng LOW

Administrateur indépendant



Annette WINKLER

Administrateur indépendant



Geneviève BERGER

Administrateur indépendant



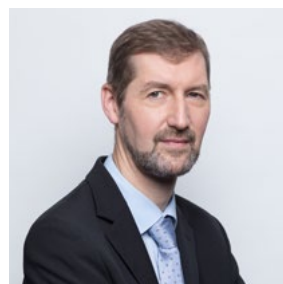
Brian GILVARY

Administrateur indépendant



Thierry PEUGEOT

Administrateur



Philippe DUBRULLE

Administrateur représentant
les salariés

Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres
Représenté par Jeanne Boillet
et François-Guillaume Postel

PricewaterhouseCoopers
Représenté par Françoise Garnier
et Séverine Scheer

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, en charge des pôles Amériques et Asie-Pacifique, supervisant également la Branche d'activité mondiale Électronique	Né en 1955 – Américain
François Jackow	Directeur Général Adjoint, en charge des pôles Europe Industries, Europe Santé et Afrique/Moyen-Orient & Inde, supervisant également la branche d'activité mondiale Santé et la Fonction globale Clients	Né en 1969 – Français
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, en charge des branches d'activité mondiale Industriel Marchand et Énergie Hydrogène, et des Fonctions suivantes : Innovation, Digital & IT, Sécurité, Achats, Affaires Publiques et Développement Durable. Il supervise également l'activité Marchés Globaux & Technologies	Né en 1958 – Français
Jean-Marc de Royere	Directeur de la Société, en charge de l'Inclusive Business. Il préside la Fondation d'Entreprise Air Liquide	Né en 1965 – Français
François Venet	Directeur de la Société, en charge de la Stratégie, supervisant également la branche d'activité Mondiale Grande Industrie et l'Ingénierie & Construction	Né en 1962 – Français
François Abrial	Directeur en charge 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
Susan Ellerbusch	Directeur, en charge des activités Grande Industrie, Électronique et Énergie Hydrogène aux États-Unis, ainsi que des activités Grande Industrie, Industriel Marchand et Santé au Canada	Née en 1967 – Américaine
Matthieu Giard	Directeur, en charge de la branche d'activité mondiale Industriel Marchand, de la Fonction globale Achats et des programmes d'Efficacité	Né en 1974 – Français
Émilie Mouren-Renouard	Directeur, en charge de l'Innovation, du Digital et de l'IT, de la Propriété Intellectuelle, ainsi que de l'activité Marchés Globaux & Technologies	Née en 1979 – Française
Diana Schillag	Directeur, en charge des activités Santé en Europe	Née en 1971 – Allemande

RÉSULTATS DU VOTE DES RÉSOLUTIONS

Toutes les résolutions ont été approuvées.

	Pour		Contre		Abstention
	VOIX	%	VOIX	%	
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE					
1	243 758 591	99,58 %	1 021 704	0,42 %	876 090
2	243 762 288	99,58 %	1 018 582	0,42 %	875 515
3	243 793 836	99,43 %	1 409 548	0,57 %	453 001
4	240 560 994	98,21 %	4 383 979	1,79 %	711 412
5	209 356 105	85,48 %	35 550 940	14,52 %	749 215
6	244 452 132	99,81 %	455 407	0,19 %	748 846
7	244 551 522	99,79 %	518 563	0,21 %	586 300
8	244 476 364	99,79 %	502 908	0,21 %	168 907
9	219 383 769	89,56 %	25 582 926	10,44 %	689 690
10	228 146 030	93,47 %	15 933 086	6,53 %	1 576 390
11	217 468 801	88,83 %	27 337 713	11,17 %	849 871
12	238 762 527	97,54 %	6 030 439	2,46 %	863 419
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE					
13	242 903 842	98,94 %	2 601 135	1,06 %	151 408
14	245 199 094	99,88 %	306 065	0,12 %	151 226
15	242 920 025	98,97 %	2 536 840	1,03 %	199 272
16	242 605 592	98,85 %	2 811 941	1,15 %	237 035
17	245 310 026	99,94 %	157 501	0,06 %	188 858
18	245 304 188	99,94 %	144 956	0,06 %	207 241
19	245 069 665	99,92 %	196 150	0,08 %	390 570
20	245 396 885	99,97 %	75 766	0,03 %	183 734
21	243 326 925	99,12 %	2 166 968	0,88 %	162 492
22	245 517 434	99,98 %	41 631	0,02 %	97 320
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE					
23	245 463 240	99,98 %	54 799	0,02 %	138 346

RÉSULTATS

2019

« L'année 2019 a été une excellente année pour Air Liquide, avec des avancées déterminantes en termes de performance, d'investissements et d'actions en faveur du climat, ce qui lui permet aujourd'hui de disposer d'un socle solide pour affronter la crise pandémique. »

Fabienne Lecorvaisier, Directeur Général Adjoint et Directeur Financier

Découvrez la vidéo des principales décisions d'investissements 2019 sur :
airliquide.com/fr/investissements2019

CHIFFRES CLÉS DU GROUPE EN 2019

- ▶ **Chiffre d'affaires** : 21 920 millions d'euros, en hausse de + 3,2 % ^(a)
- ▶ **Résultat opérationnel courant** : 3 794 millions d'euros, en augmentation de + 10,0 % ^(a)
- ▶ **Résultat net** : 2 242 millions d'euros, progression du résultat net récurrent de + 11,1 % ^(b)
- ▶ **Marge opérationnelle** : 17,3 % en hausse de 70 points de base hors énergie
- ▶ **Rentabilité des capitaux employés après impôts** : 8,6 %, en progression de 60 points de base ^(c)
- ▶ **Bénéfice net par action** : 4,76 euros, en hausse de + 5,9 %
- ▶ **Dividende 2019 par action** : 2,70 euros

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

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

(c) Sur la base du résultat net récurrent.

POINTS CLÉS DE LA PERFORMANCE

- ▶ **Un fort dynamisme de l'activité**
 - Croissance solide des ventes Gaz & Services dans tous les marchés et géographies
- ▶ **Une amélioration significative de la performance**
 - Nouvelle amélioration de la marge opérationnelle
 - Gestion dynamique des prix et du mix-produit, du programme d'efficacités et du portefeuille d'actifs
- ▶ **Un niveau record de décisions d'investissements qui s'élèvent à 3,7 milliards d'euros**

Dynamisme de l'activité

Dans un contexte économique inégal, Air Liquide a réalisé en 2019 des avancées déterminantes en termes de performance, d'investissements et d'actions en faveur du climat. Le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à **22 milliards d'euros**, en hausse publiée de **+ 4,3 %** et en hausse comparable de **+ 3,2 %** par rapport à 2018. L'activité Gaz & Services, qui correspond à 96 % des ventes, a été en hausse comparable de **+ 3,5 %** sur l'année, bénéficiant de la croissance de toutes les géographies et d'une activité particulièrement soutenue dans la Santé et l'Électronique.

Croissance robuste des ventes



(1) Croissance comparable des ventes : hors effets de change, d'énergie et de périmètre significatif.



Performance opérationnelle

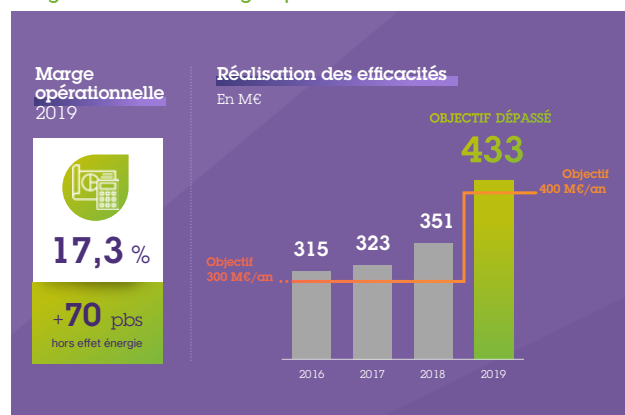
La performance du Groupe a été remarquable. Grâce à une gestion dynamique des prix et du mix-produit, du programme d'efficacités et du portefeuille d'actifs, tous les **indicateurs de performance** se sont améliorés. En croissance publiée, le résultat opérationnel progresse de **+ 10,0 %**, le résultat net récurrent de **+ 11,1 %** et la capacité d'autofinancement de **+ 14,5 %**.

La **marge opérationnelle** du Groupe s'établit à **17,3 %**, ce qui représente une augmentation de 70 points de base hors effet du prix de l'énergie, notamment grâce aux **efficacités** qui atteignent **433 millions d'euros** en 2019, en avance sur le plan stratégique NEOS.

Le **résultat net du Groupe** s'établit à **2,2 milliards d'euros** en 2019, en hausse de + 6 % en croissance publiée. En excluant l'impact de la cession de Fujian Shenyuan en Chine en 2019 et le gain financier exceptionnel de 2018, l'augmentation du résultat net **récurrent** est supérieure à 11 %.

La **dette nette** diminue à nouveau pour s'établir à **64 % des fonds propres** au 31 décembre 2019. Le **retour sur capitaux employés** continue de s'améliorer pour atteindre **8,6 % de ROCE récurrent**, soit une amélioration de + 60 points de base par rapport à 2018.

Progression de la marge opérationnelle



En 2019, tous les **indicateurs extra-financiers** ont progressé, que ce soit sur le plan de la sécurité, de la mixité ou de l'intensité carbone d'Air Liquide.

Nouveau record pour les décisions d'investissement

Les **décisions d'investissement** ont atteint un niveau record de **3,7 milliards d'euros**, permettant au Groupe de se positionner favorablement sur ses marchés existants et sur les marchés futurs. À titre d'exemples, plusieurs **contrats de grande ampleur** ont été signés dans l'Électronique en Chine, dans la Grande Industrie en Russie, au Canada, aux Philippines ou dans le Golfe du Mexique.

Des **acquisitions** ont été réalisées comme Tech Air par Airgas aux États-Unis, Medidis aux Pays-Bas pour le traitement des maladies respiratoires et Southern Industrial Gas en Malaisie dans les gaz industriels. Enfin, plusieurs investissements majeurs ont été décidés dans **le domaine de l'Hydrogène Énergie**, comme la construction de la plus grande unité d'électrolyse à membrane au monde au Canada, et dans des projets novateurs pour **lutter contre le changement climatique**, comme la production d'acier bas carbone à base d'hydrogène avec Thyssenkrupp Steel.

Un Groupe solide

L'année 2019 a été une excellente année pour Air Liquide, ce qui lui permet aujourd'hui de disposer d'un socle solide pour affronter la crise pandémique. Par prudence, et face aux incertitudes de marché liées au contexte, le Groupe a lancé en mars 2020 une émission obligataire de **1 milliard d'euros** très bien accueillie par les investisseurs, pour couvrir de manière anticipée ses besoins de liquidités et de refinancement.

Bonne résistance de l'activité au 1^{er} trimestre 2020

Au 1^{er} trimestre 2020, la croissance comparable est de **+ 1 %** pour la zone Amériques, et de **+ 3 %** en Europe. La zone Asie-Pacifique, première région du monde impactée par la pandémie de Covid-19, est en léger retrait à **- 1 %**. La solidité du modèle d'affaires d'Air Liquide et de ses contrats long terme en Grande Industrie ainsi que la poursuite d'une demande solide en Électronique, et la forte croissance de la Santé ont permis de compenser le retrait de l'activité Industriel Marchand, notamment en Chine.

Les autres zones géographiques n'ayant été touchées qu'en toute fin de période, l'activité Gaz & Services affiche ainsi une progression de **+ 1 %** en comparable et le chiffre d'affaires du Groupe est également en légère progression par rapport à 2018, à **+ 0,6 %**. Ces chiffres confirment à nouveau la **résilience du modèle d'affaires du Groupe**.

En ce qui concerne la performance, le Groupe a réalisé **91 millions d'euros d'efficacités durables** ce trimestre et a renforcé les mesures de contrôles des coûts et des encaissements pour faire face à la baisse de l'activité.

Il reste très difficile d'estimer, à ce stade, les conséquences de la crise sanitaire du Covid-19 sur les résultats de l'année 2020, mais s'appuyant sur la résilience des fondamentaux du Groupe et sur l'engagement des équipes autour des plans de continuité et de maîtrise des coûts, Air Liquide est confiant dans sa capacité à surmonter cette période difficile dans les meilleures conditions possibles.

CADRAGE STRATÉGIQUE

PLUS QUE JAMAIS INVENTER L'AVENIR

« Je voudrais féliciter et remercier tous les collaborateurs d'Air Liquide. Qu'ils soient dans les usines, dans les sites, auprès des clients ou chez eux en travail à distance, leur engagement et leur professionnalisme est total. Ils méritent que l'on salue leur esprit de responsabilité et de civisme, démontré depuis le premier jour de la crise du Covid-19. Dans de pareilles circonstances, c'est aussi ce qui me rend fier de diriger votre Groupe. Que cette Assemblée générale des actionnaires très particulière soit aussi la leur cette année. »

Benoît Potier, Président-Directeur Général



Cette décennie s'ouvre sur une crise inédite, par sa soudaineté, son ampleur et sa complexité. Elle affecte la vie de chacun. Elle perturbe aussi fortement, bien sûr, l'activité économique et donc nos prévisions pour 2020, mais aussi l'organisation de nos équipes, alors même que notre exercice 2019 avait tenu toutes ses promesses. Mais elle nous invite également à la solidarité, à la créativité, à la détermination tout autant qu'à la réflexion. Et en cela, elle nous incite, plus que jamais, à Inventer l'Avenir.

Notre réaction face à la crise sanitaire

Tous les collaborateurs d'Air Liquide, dans tous les métiers et toutes les fonctions, partout dans le monde, ont su répondre à l'urgence avec un professionnalisme, une capacité d'adaptation et un engagement remarquables.

Le point de départ : la Chine

Avec ses 300 collaborateurs travaillant à Wuhan, Air Liquide a été « aux premières loges » de la crise en Chine, et ce, dès le mois de janvier 2020. Et si nous avons été surpris, comme tout le monde, par l'ampleur de l'épidémie en Europe, et en premier lieu en Italie, nous avons pu faire bénéficier nos activités européennes, puis américaines, de tous nos **retours d'expérience**, et ainsi être **en avance de phase**.

Des Plans de Continuité d'Activité rigoureux

Ces Plans de Continuité préexistaient avant la crise. Ils ont été actionnés de façon méthodique dans tous les métiers du Groupe pour :

- ▶ **assurer la sécurité des collaborateurs** dans les sites par une organisation du travail adaptée, et **préserver l'emploi et les salaires** partout où cela a été possible ;
- ▶ **assurer aussi le contact** avec les clients et les patients, et le **respect des relations contractuelles** avec tous les partenaires ;
- ▶ **garantir la continuité de la production**, avec une priorité pour la **sécurité industrielle** et pour le secteur de la **Santé** ;
- ▶ **préserver l'activité économique** grâce au travail à domicile pendant le confinement, et au **maintien des chaînes** d'approvisionnement et de livraison.

Ces Plans de Continuité se sont largement appuyés sur **le Digital**. Ainsi, les moyens informatiques et digitaux ont été accrus et actualisés très tôt en début de crise, pour faire face à l'augmentation des flux. De fait, les équipes informatiques ont été parmi les premières à se mobiliser, et le Groupe a su tirer parti des infrastructures et des organisations mises en place partout depuis plusieurs années.

La **solidarité mondiale** a également joué à plein au sein du Groupe, en matière d'information comme d'équipements de protection, au moment où les besoins étaient les plus critiques. Ce même esprit prévaut actuellement pour préparer le déconfinement et le redémarrage complet des activités, notamment en France.



La mobilisation des équipes Santé d'Air Liquide

Cette crise est d'abord une crise sanitaire, c'est pourquoi il convient de revenir plus en détail sur la formidable mobilisation des équipes Santé d'Air Liquide à travers le monde.

L'APPROVISIONNEMENT EN OXYGÈNE MÉDICAL

Le Coronavirus affecte les voies respiratoires. **L'oxygène médical** est donc absolument essentiel dans ce combat contre la maladie. Air Liquide s'est ainsi engagé, partout dans le monde, dans une course contre la montre pour accompagner l'exceptionnelle mobilisation des soignants.

Pour faire face aux besoins dans les hôpitaux, dans les Ehpad et à domicile, il a fallu :

- ▶ **produire plus d'oxygène médical.** Les besoins ont par exemple été multipliés **par 5 à 6** dans les zones les plus affectées, en Italie, en Espagne et dans l'est de la France ;
- ▶ **augmenter les capacités de stockage** d'oxygène liquide et de bouteilles dans les hôpitaux ;
- ▶ construire et adapter, souvent en un temps record, **les réseaux de distribution** pour créer de **nouvelles places de réanimation** dans les hôpitaux existants, comme ceux de campagne. Cela fut le cas à Wuhan, à Madrid, à Milan, à Mulhouse, à Paris ou aux États-Unis.

Chaque jour, les équipes d'Air Liquide ont été et sont encore au rendez-vous, quelles que soient les circonstances.

LES RESPIRATEURS

Derrière chaque respirateur, il y a une vie que l'on peut sauver. Et notre mission est **d'être avec les soignants, du côté de la vie**. Air Liquide est **le seul fabricant de respirateurs français** avec deux sites de production en France : l'un est basé à Antony ; l'autre à Pau. Lorsque la crise a déferlé sur l'Europe, nous avons vite compris qu'il était indispensable d'accélérer la production de respirateurs.

À partir de début mars, Air Liquide a multiplié **par 2**, puis **par 3 en avril** et désormais **par 4**, la **production de respirateurs de réanimation** en étroite coordination avec les autorités. C'était un enjeu déjà considérable. Les rotations d'équipes ont permis un travail **6 jours sur 7, nuit et week-end compris**. Mais face à l'explosion du nombre de malades en réanimation, il a fallu aller encore beaucoup plus loin, sans même attendre le triplement de la production.

UNE ALLIANCE INDUSTRIELLE AU SERVICE DE LA SOLIDARITÉ NATIONALE

« Comment changer d'échelle le plus vite possible ? » : c'est précisément la question posée à Air Liquide par la Secrétaire d'État, Madame Agnès Pannier Runacher, huit jours après notre première prise de contact. C'est de là qu'est partie l'idée de fonder une **alliance** avec de grands champions de l'industrie comme **PSA, Schneider Electric** ou **Valeo** mais aussi de multiples **PME** pour relever un véritable défi : fabriquer **10 000 respirateurs en 50 jours**, soit l'équivalent de 3 années de production normale d'Air Liquide. C'était un **défi industriel et humain sans équivalent**.

Il a fallu ensuite, dans des délais records, s'accorder sur **la répartition entre les deux types de respirateurs sélectionnés**, en accord avec les sociétés savantes et le ministère de la Santé. Puis s'organiser

pour **sécuriser l'approvisionnement en composants critiques** (il y en a plus de 300 dans un respirateur), et **créer trois nouvelles lignes de production**. Puis faire appel, sur la base du volontariat, à des **opérateurs supplémentaires** d'Air Liquide et de nos partenaires. Les sites retenus ont été Poissy chez PSA, où certains éléments des appareils sont assemblés, et Antony chez Air Liquide, où s'effectuent le montage final et la certification de tous les respirateurs.

Les **1 000 premiers respirateurs** issus du Consortium ont été mis à disposition des hôpitaux. Ils ont tous été fournis à prix coûtant.

C'est ensemble que nous sommes en train de réussir ce **grand pari industriel**. Et ce sont tous les partenaires que nous tenons sincèrement à remercier de nous avoir rejoints dans cette aventure inédite. Nous avons vu le meilleur de ce que peut faire l'industrie française, lorsqu'elle est rassemblée dans un **effort de solidarité et de mobilisation nationale** d'une telle ampleur.

Il faut toujours croire en l'avenir, et plus que jamais l'inventer !

Voir la vidéo : airliquide.com/fr/initiativescovid19



Impact de la crise sur le Groupe

Air Liquide est et sera bien évidemment impacté par cette crise ; comment pourrait-il ne pas l'être ? Mais au cours des 10 dernières années, le Groupe a tiré les enseignements de la crise financière de 2009 et a indéniablement renforcé **sa résilience**. La capacité d'Air Liquide à faire face à ce type de situation s'est accrue grâce à **sa position plus forte sur certains marchés** et à **son organisation mondiale en réseau**.

Les mesures prises

Sur le plan humain ou industriel, comme financier, les réactions ont été rapides, cohérentes et solidaires. Au-delà des programmes existants, plusieurs mesures supplémentaires ont été mises en place :

- ▶ le renforcement des programmes de contrôle de la trésorerie, et des coûts ;
- ▶ l'augmentation des investissements d'efficacité, tout en maintenant l'enveloppe globale d'investissement prévue ;
- ▶ le renforcement de la liquidité du Groupe, avec une émission obligataire long terme de 1 milliard d'euros fin mars 2020.

Toutes ces mesures ont permis de **renforcer la solidité** du Groupe.



Quel impact sur nos marchés ?

Au premier trimestre 2020, Air Liquide a observé dans l'activité industrielle les tendances suivantes :

- ▶ des baisses de volumes significatives, mais limitées à certains secteurs comme l'acier, dans la **Grande Industrie**, et une activité qui a globalement bien résisté en valeur, du fait notamment des clauses de parts fixes contractuelles ;
- ▶ l'**Industriel Marchand** qui sert des clients de plus petite taille comme les artisans, a été la branche la plus affectée. Pour autant, on constate en Chine que l'activité Industriel Marchand est déjà revenue à plus de 80 % de son niveau pré-crise ;
- ▶ la branche **Électronique**, tournée vers les semi-conducteurs et les écrans plats, a continué à fonctionner quasi normalement pendant le pic de l'épidémie ;
- ▶ l'activité **Santé** est restée très forte jusqu'à aujourd'hui ;
- ▶ l'**Ingénierie & Construction** a vu son carnet de commandes baisser fortement, et une partie de ses chantiers en cours s'arrêter, du fait du départ de nombreux sous-traitants ;
- ▶ enfin, les **Marchés Globaux & Technologies** ont pu maintenir un niveau de ventes satisfaisant.

Ces tendances ne se reflètent qu'en partie dans les ventes du premier trimestre, qui sont en croissance de **+ 1 %**.

Dans ce contexte, les **prévisions** demeurent difficiles, car elles dépendent à la fois de la durée du confinement, de la rapidité de la reprise, et des mesures de relances propres à chaque pays. Néanmoins, dans l'hypothèse d'un impact significatif de la crise au deuxième trimestre, puis d'une levée progressive du confinement au début du troisième trimestre, le Groupe est confiant dans sa capacité à augmenter à nouveau sa **marge opérationnelle** en 2020 et à réaliser **un résultat net** proche de celui de 2019, à taux de change constant.

Les grandes questions que pose la crise

Avec la crise du Covid-19, c'est l'évolution à moyen terme de l'écosystème mondial qui peut être modifiée. Au-delà de la géopolitique, les questions qui nous touchent portent plus généralement sur quatre points.

La globalisation de l'économie va-t-elle subsister ?

Jusqu'à présent fondée sur une certaine liberté de circulation des personnes, des biens et des capitaux, avec l'organisation des chaînes de valeur qui en découle, elle a pour corollaire la recherche des coûts les plus compétitifs et la croissance du commerce. Or que constate-t-on ? Que l'économie mondiale est vulnérable et qu'il sera donc nécessaire de regagner en **autonomie stratégique**, au moins dans certaines industries. À quelles technologies et à quelles ressources clés devront nous avoir accès sur nos territoires ?

L'organisation de la santé devra-t-elle être revue au niveau mondial ?

Les pandémies ignorent les frontières et se répandent à une vitesse incompatible avec celle de la recherche médicale, si celle-ci ne

bénéficie pas d'une bien meilleure **collaboration internationale**. **Mieux appréhender le risque sanitaire global** est sans doute une nécessité.

Les autres enjeux planétaires comme la protection de l'environnement, l'accès à l'eau, à l'énergie et aux ressources de la planète seront-ils désormais mieux pris en compte ?

Il ne fait pas de doute qu'une crise majeure dans l'un de ces domaines pourrait avoir des conséquences similaires à celle du Covid-19. Comment peut-on donc plus efficacement **traiter ces enjeux au plan mondial** ?

La protection du digital est-elle suffisante ?

En effet, notre **dépendance aux réseaux numériques** pour pouvoir opérer partout dans le monde est totale. La propagation des virus informatiques étant extrêmement rapide, une nouvelle réflexion s'impose pour assurer **une protection efficace** de nos économies et de nos sociétés à l'avenir.

On le voit, les impacts de la crise à moyen terme seront **structurels**.

Préparer l'avenir

Un monde nouveau se dessine. Il implique **une approche nouvelle de la mondialisation, de la santé, de l'environnement et du numérique**. Air Liquide dispose d'**atouts incontestables**, d'abord pour traverser la crise, puis pour en sortir renforcé :

- ▶ un portefeuille de produits essentiels à la vie, à la matière et à l'énergie ;
- ▶ une présence au cœur des économies locales, dans plus de 80 pays ;
- ▶ des relations contractuelles de long terme et de confiance avec ses partenaires ;
- ▶ des marchés extrêmement diversifiés et complémentaires, de l'industrie à la santé.

Modèle d'affaires d'Air Liquide

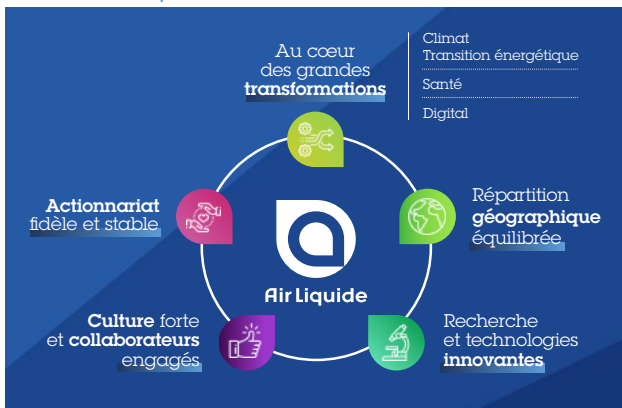


Son **modèle d'une croissance** à la fois régulière, rentable et responsable s'appuie sur une vision de **long terme** et des **fondamentaux** extrêmement solides, qui contribueront à bâtir le monde de demain.



Air Liquide agit aussi au cœur des grandes transformations que sont **le Digital, le Climat, l'Énergie, la Santé**. Le Groupe dispose d'une **répartition géographique équilibrée** qui lui donne accès aux principaux marchés d'aujourd'hui et de demain. Il possède une **Recherche** et des **technologies innovantes** et a su aussi développer **une culture forte et partagée**, avec un engagement démontré de ses équipes. Enfin, le Groupe peut s'appuyer sur un **actionnariat fidèle et stable**.

Atouts d'Air Liquide



Une relation actionnariale unique

La relation de confiance et de fidélité qu'Air Liquide a tissée avec ses actionnaires est un socle essentiel. Nous sommes fiers de compter aujourd'hui au capital du Groupe de grands actionnaires institutionnels, mais aussi **420 000 actionnaires individuels**, un nombre en croissance en 2019. Ceux-ci détiennent **32 %** du capital, et sont accompagnés par une équipe de **35 conseillers** entièrement dédiés.

Dans ce contexte, le dividende proposé cette année s'élève à **2,70 euros par action**, en hausse de **+ 2,5 %** en valeur faciale, à laquelle s'ajoute la distribution d'actions gratuites d'octobre 2019. Nous avons souhaité, avec le Conseil d'Administration, **maintenir ce dividende**. Parce qu'il reflète les bons résultats de 2019. Mais aussi parce qu'il contribue à la poursuite de l'activité économique dans notre pays, sachant qu'Air Liquide n'a pas fait appel à l'aide de l'État.

Ensemble, nous avons une grande histoire...

Lors de l'Assemblée Générale, Air Liquide a rendu hommage à la fidélité de ses actionnaires à travers un film qui évoque la grande histoire de l'actionnariat du Groupe.

Voir la vidéo : airliquide.com/fr/histoireactionnariat



CONCLUSION

« Je souhaite vous remercier personnellement et au nom du Groupe pour **la confiance** que vous nous témoignez, durant cette crise en particulier. Nous nous attachons chaque jour à la mériter davantage.

En cette période de préoccupation légitime, sachez que mon **engagement** personnel, et celui de la Direction d'Air Liquide également, est total. Ni vous ni moi n'avons jamais connu, et n'aurions sans doute jamais pensé connaître, une telle crise.

Mais Air Liquide, en plus de 100 ans d'existence, a déjà fait face à l'adversité et connu des crises externes de toutes sortes : des pandémies, deux guerres mondiales et de multiples crises boursières. **La résilience est dans notre ADN !** Chaque fois, nous avons su y faire face et en extraire les éléments positifs pour **nous renforcer**.

Chaque fois, nous nous sommes appuyés sur **la solidité** de notre entreprise, sur le **caractère unique de son métier** et de **son modèle** ainsi que sur le **professionnalisme** de ses équipes.

Je suis confiant dans notre capacité à **surmonter cette crise**. Notre nouveau plan stratégique, qui succèdera au plan NEOS, est en cours d'élaboration. Il sera présenté plus en détail une fois la situation à nouveau stabilisée.

Il faut toujours **croire en l'avenir** et plus que jamais **l'inventer**. C'est ma conviction ».

Benoît Potier

GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATION

Composition du Conseil



L'Assemblée Générale a renouvelé, pour une durée de quatre ans, le mandat d'Administrateur de **Brian Gilvary** et a nommé **Anette Bronder** et **Kim Ann Mink** en qualité d'Administrateurs. Anette Bronder apportera au Conseil d'Administration sa forte expertise digitale, ainsi que son expérience de grands groupes internationaux dans le domaine de l'IT et des télécoms. Kim Ann Mink apportera, outre son expertise scientifique, son expérience dans les domaines de la recherche et de l'innovation, ses compétences managériales et sa parfaite connaissance du secteur de la chimie.

Le Conseil d'Administration a pris acte de l'arrivée à échéance des mandats de **Karen Katen** et de **Pierre Dufour** à l'issue de l'Assemblée Générale. Karen Katen et Pierre Dufour ont été très chaleureusement remerciés, Karen Katen pour sa contribution aux travaux du Conseil auquel elle participe depuis 12 ans, ainsi qu'à ceux du Comité des nominations et de la gouvernance dont elle est membre depuis 2012, et Pierre Dufour pour sa très large contribution au développement du Groupe tout au long de ses 23 années passées chez Air Liquide, sa contribution aux travaux du Conseil dont il est membre depuis 2012, et ses fonctions de Président du Comité Environnement et Société depuis la création de ce dernier, en 2017.

Le Conseil d'Administration est ainsi composé de **12 membres** très majoritairement **indépendants**, comprenant 11 Administrateurs élus, dont 6 femmes, et un Administrateur représentant les salariés. Cette composition reflète la diversité et la complémentarité de profils et d'expériences, d'expertises et de cultures recherchées par le Conseil.

Découvrir les parcours de Mesdames Anette Bronder et Kim Ann Mink

Voir les vidéos :

airliquide.com/fr/portraitanettebronder
airliquide.com/fr/portraitkimannmink





Travaux du Conseil et des Comités

Travaux du Conseil

Réuni six fois en 2019, le Conseil a porté une attention particulière à la **stratégie** du Groupe, avec le suivi des objectifs fixés dans le cadre du programme d'entreprise NEOS, aux **décisions d'investissement** dont plusieurs en lien avec les objectifs Climat, à l'examen des **opérations d'acquisitions et de cessions**, à la **Responsabilité Sociétale et Environnementale** et au suivi des objectifs Climat du Groupe, à la **Gouvernance** et à la **gestion courante**.

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 du programme d'efficacité, a procédé à l'examen des risques et des mesures de contrôle associées et a examiné les missions du Contrôle général.
- ▶ **Le Comité des nominations et de la gouvernance** a procédé à la sélection des candidats conformément à la politique de diversité du Conseil et à la revue de la composition des Comités. Il a émis des propositions de modifications statutaires dans le cadre de la loi PACTE et a travaillé à la préparation des plans de succession. Le Comité a également revu la politique de non-discrimination et de diversité des instances dirigeantes.
- ▶ **Le Comité des rémunérations** s'est assuré de l'application de la loi PACTE et a examiné la politique de rémunération des dirigeants pour 2019 et 2020. Les résultats de ces travaux ont conduit à la détermination d'une nouvelle condition de performance, liée à l'Intensité Carbone, dans la rémunération long terme des dirigeants et à l'évolution du mécanisme de retraite suite au changement de réglementation.
- ▶ **Le Comité Environnement et Société** a examiné les risques environnementaux et sociétaux et a suivi les objectifs Climat, lesquels s'inscrivent dans la stratégie de Développement Durable du Groupe. Le Comité a également revu la Déclaration de Performance Extra-Financière, incluant le Plan de vigilance. Le Comité a par ailleurs préparé la session commune qui réunit les membres du Comité d'audit et des comptes et les membres du Comité Environnement et Société.

Rémunération

Rémunération 2019 de Benoît Potier

L'Assemblée Générale a approuvé les éléments de la rémunération du Président-Directeur Général, Benoît Potier, versée en 2019 ou attribuée au titre de 2019.

Cette rémunération comprend :

- ▶ **une part fixe**, qui s'établit à **1,325 million d'euros**, identique à celle de 2018.
- ▶ **une part variable**, d'un montant de **2,065 millions d'euros**. Ce variable est fonction de critères financiers et non financiers.
- ▶ **une attribution d'actions de performance**, pour une valeur de **2,25 millions d'euros**, identique à 2018.

Les informations sur la rémunération 2019 de Benoît Potier sont détaillées en pages 171 à 177 du Document d'enregistrement universel 2019.

Rémunération des mandataires sociaux

L'Assemblée Générale a approuvé, pour la première fois en application de la loi PACTE, les informations sur la rémunération de l'ensemble des mandataires sociaux, y compris les Administrateurs, qui figurent dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise et qui comprennent :

- ▶ la **rémunération de Benoît Potier comparée aux rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société**. Pour 2019, les ratios correspondants s'élèvent respectivement à **50** et **72** ;
- ▶ **l'évolution annuelle comparée des rémunérations et des performances sur les 5 derniers exercices**. En croissance moyenne annuelle sur 5 ans, on constate que les ventes consolidées et le résultat net du Groupe ont progressé nettement plus vite que la rémunération de Benoît Potier ;
- ▶ la rémunération des **administrateurs non exécutifs** qui reste en cohérence avec les pratiques antérieures.

Ces informations sont disponibles en pages 148 à 165 du Document d'enregistrement universel 2019.

Politique de rémunération

L'Assemblée Générale a approuvé la politique de rémunération des mandataires sociaux, y compris les Administrateurs.

Dans le cadre de cette politique, pour 2020, la **rémunération annuelle totale cible** de Benoît Potier restera **stable** par rapport à 2019.

La politique de rémunération applicable à Benoît Potier s'inscrit dans la continuité de la politique approuvée en 2019, avec deux évolutions :

- ▶ le Conseil a décidé d'ajouter un **critère quantitatif RSE** dans le plan de rémunération à long terme : il s'agit de la **réduction de l'Intensité Carbone**, dont l'objectif a été déterminé dans la trajectoire des objectifs Climat du Groupe annoncés fin 2018 et qui vise à réduire de 30 % cette Intensité Carbone entre 2015 et 2025.

Les autres critères de la part variable et des rémunérations long terme sont identiques à ceux de 2019. Ils reflètent la stratégie commerciale de la Société et sa démarche de croissance responsable sur le long terme.

- ▶ la seconde évolution résulte de la **réforme**, intervenue en 2019, **des régimes de retraite à prestations définies** qui ne peuvent plus donner lieu à acquisition de droits conditionnels supplémentaires à compter du 1^{er} janvier 2020. Il est donc prévu la **mise en place pour Benoît Potier d'un contrat d'assurance de retraite**, qui se substitue à compter de cette date au régime de retraite à prestations définies.

Pour Air Liquide, **le coût de ce nouveau régime, sera inférieur de plus de 20 %** à celui du régime antérieur. Pour Benoît Potier, il représente un bénéfice équivalent. L'épargne constituée ne sera pas disponible avant l'âge auquel il bénéficiera de la pension vieillesse du régime général de la sécurité sociale. Le mécanisme est soumis aux mêmes conditions de performance que celles qui s'appliquaient dans le cadre du régime de retraite à prestations définies.

S'agissant de la **rémunération des Administrateurs**, la politique est **conforme aux pratiques antérieures**. Elle prévoit notamment une **rémunération variable prépondérante** et **fonction de la participation** de chaque Administrateur aux réunions. Elle promeut ainsi **l'assiduité** et la participation effective présentielle des Administrateurs et ce, afin de favoriser des échanges efficaces et une parfaite connaissance des activités et enjeux du Groupe.

La politique de rémunération est disponible en pages 178 à 186 du Document d'enregistrement universel 2019.

QUESTIONS / RÉPONSES

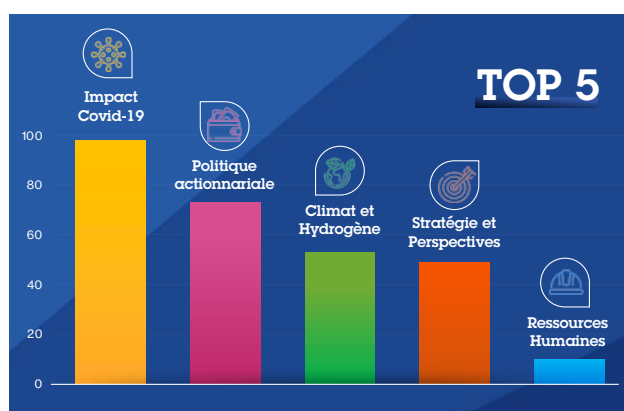


Questions écrites préalables

Les réponses du Conseil d'Administration aux questions posées par écrit avant l'Assemblée Générale ont été publiées sur le site Internet de la Société, www.airliquide.com, rubrique Actionnaires/Assemblée Générale des actionnaires 2020.

Les questions ont notamment porté sur l'impact de la pandémie Covid-19, le versement du dividende ou la division du nominal, les actions en faveur du climat et la protection des écosystèmes, les partenariats stratégiques dans le domaine de la transition énergétique, l'égalité femme-homme en matière d'emploi et de rémunération. L'intégralité des questions écrites préalables et des réponses reste disponible sur le site Internet.

Questions des internautes



Afin de préserver l'esprit de dialogue auquel Air Liquide est particulièrement attaché, un dispositif inédit de questions en ligne

sur le site Internet a été proposé aux actionnaires en raison de la tenue à huis clos de l'Assemblée Générale^(a). Du 27 avril au 5 mai, près de 300 questions ont été posées sur www.airliquide.com. Comme en 2019, le recours à un outil d'intelligence artificielle a permis de regrouper ces questions par grandes familles de sujets. Cinq thèmes ont suscité le plus de questions : l'impact du Covid-19 ; la politique actionnariale ; le climat et la transition énergétique avec notamment l'hydrogène ; la stratégie du Groupe ; les Ressources Humaines.

Laura MASSIS, journaliste indépendante, a été le porte-parole des questions des internautes.

Thèmes	Questions n°
Impacts du Covid-19	
Maintien du dividende	1
Impact d'une 2 ^e vague de pandémie	14
Respirateurs	2
Solidarité nationale	3
Politique actionnariale	
Prime de fidélité	5
Investissements ou rémunération des actionnaires	13
Versement du dividende	4
Climat et transition énergétique	
Énergie Hydrogène	6
Neutralité carbone	7
Stratégie du Groupe	
Activité Santé	8
Cession de Schülke	9
Innovation	16
Modèle d'affaires	15
Recyclage de la biomasse	12
Ressources Humaines	
Réorganisation et productivité	11
Télétravail	10

(a) Les questions posées par ce canal n'entrent ni dans le cadre juridique des questions écrites adressées à la Société avant l'Assemblée Générale, ni dans celui des débats en salle.



Question n° 1

MAINTIEN DU DIVIDENDE

Pourquoi avoir décidé de distribuer des dividendes aux actionnaires ? Avez-vous bénéficié des mesures d'accompagnement du gouvernement, à savoir le chômage partiel et le prêt garanti ?

Benoît POTIER : Dans le cadre de la crise sanitaire du Covid-19, Air Liquide n'a pas bénéficié d'aides du gouvernement ni en matière de chômage partiel ni en matière d'aides directes. Pourquoi distribuer un dividende ? Nous nous sommes posé en fait un certain nombre de questions assez simples.

La première est : « Est-ce que l'année 2019 a été bonne ? » La réponse est oui ; 2019 a été une bonne année. « Est-ce que notre situation financière est saine ? » La réponse est oui ; notre dette a même diminué au cours de l'année 2019.

« À qui bénéficient les dividendes ? » Ils bénéficient aux actionnaires. « Qui sont nos actionnaires ? » Nos actionnaires sont à la fois les grands institutionnels qui placent leurs fonds dans des sociétés, reçoivent des dividendes, puis réinvestissent, et des actionnaires individuels pour la plupart desquels les dividendes constituent un complément de revenus dont ils ont besoin pour simplement vivre comme ils en ont l'habitude.

Enfin, dernière question : « Comment pouvions-nous contribuer au mieux au moment de cette crise ? Est-ce que c'était en baissant le dividende ou en le supprimant, ou en mettant à la disposition des soignants, et de façon plus générale, nos compétences et nos talents ? ». Ces compétences sont nombreuses dans nos métiers, notamment dans le domaine de la Santé avec l'oxygène médical et les respirateurs. Nous avons ainsi décidé de répondre à la crise sanitaire au travers de nos métiers et de maintenir les dividendes, ce qui constitue aussi une façon de soutenir l'économie pendant ces périodes difficiles.

Question n° 2

RESPIRATEURS

Concernant la production des respirateurs par le consortium d'industriels dont vous faites partie, certains médias ont évoqué la réalisation de respirateurs inadaptés. Qu'en est-il ? Par ailleurs, allez-vous continuer ce partenariat ?

Benoît POTIER : Je crois que le gouvernement a été très clair sur les motifs du choix de ce respirateur que l'on appelle « l'Osiris 3 ». La polémique qui a accompagné ce choix pendant un jour et demi a été aussi vite arrêtée qu'elle a commencé. De quoi s'agit-il ? L'Osiris 3 est un respirateur de transport bien connu depuis sa mise en place et qui a évolué au cours du temps. Il permet l'intubation de patients, y compris ceux atteints du Covid-19, qui peuvent bénéficier de cette assistance respiratoire avant d'entrer en salle de réanimation, en réanimation lorsque leur détresse respiratoire n'est pas très grave et également après. C'est un respirateur tout à fait adapté au Covid-19 et aussi lorsqu'il est besoin de construire des capacités additionnelles de réanimation.

Le consortium que nous avons créé n'a pas vocation à continuer, une fois ces 10 000 respirateurs fabriqués en 50 jours et livrés aux autorités de santé. Ceci étant, je voudrais encore une fois remercier tous les partenaires et l'ensemble des collaborateurs des 4 entreprises qui se sont vraiment donnés à fond pour les fabriquer. Je voudrais dire également que nous allons tirer les leçons de cette mobilisation.

Il y a beaucoup d'initiatives positives que nous pourrions engager par la suite, notamment en termes de partenariats stratégiques avec des entreprises qui ne sont pas concurrentes, et qui peuvent nous aider à développer les différents équipements que nous fabriquons pour la Santé, plus vite et à de meilleurs coûts. C'est à la fois un défi humain, industriel, une formidable mobilisation et aussi une expérience riche pour le futur.

Question n° 3

SOLIDARITÉ NATIONALE

Certains groupes bien portants comme Air Liquide ont annoncé des actions solidaires. Est-ce que vous allez décider d'une action de solidarité pour participer vous aussi à l'effort national ?

Benoît POTIER : Nous l'avons fait tout d'abord au travers de nos métiers puisque la réponse la plus simple et la plus logique était d'apporter de l'oxygène et des respirateurs à tous ceux qui en avaient besoin. C'est notre première réponse de solidarité. Je rappelle que tous ces respirateurs sont fournis à prix coûtant. Je crois que cette réponse était tout à fait normale.

Nous avons décidé une deuxième action de solidarité, qui est de donner des fonds supplémentaires à la Fondation d'entreprise Air Liquide. Elle s'est déjà engagée à aider un certain nombre de centres de recherche qui ont mis au point des programmes de recherche dans le cadre du Covid-19 pour comprendre les mécanismes, accélérer les traitements, favoriser la mise au point de vaccins ou de procédés qui pourraient conduire à des vaccins. Tout cela est déjà engagé. Je précise que cette contribution exceptionnelle n'est pas une contribution marginale. Elle est assez significative puisqu'elle représente deux années pleines de contribution du groupe Air Liquide à sa Fondation.

Nous avons aussi mené une réflexion plus large car cette période de crise n'est évidemment pas finie. Nous sommes à peine au début du déconfinement, au moins en ce qui concerne l'Europe. Un certain nombre de questions vont se poser dans les mois qui viennent pour non seulement répondre à la crise sanitaire, mais aussi pour redémarrer l'économie de sorte qu'il n'y ait pas de laissés pour compte, qu'il s'agisse d'entreprises, de personnes, ou d'associations qui viennent en aide aux patients et aux victimes du Covid-19. Nous avons engagé une réflexion sur une contribution supplémentaire d'Air Liquide pour être certains que cette crise soit traitée au mieux et que l'on ne s'arrête pas du jour au lendemain, une fois tous les efforts actuels effectués. Le temps que nous allons vivre ne va pas être un temps normal. Il va y avoir une sorte de nouvelle période au cours de laquelle Air Liquide aura des contributions à apporter. Voilà ce que nous avons décidé globalement pour répondre à l'effort de solidarité des entreprises en France, en Europe et dans les autres parties du monde.

Question n° 4

VERSEMENT DU DIVIDENDE

Est-ce que vous envisagez de verser le dividende par semestre ou mieux par trimestre ? Ce serait plus adapté aux besoins des actionnaires individuels et des institutionnels devant verser des retraites ou des rentes.

Fabienne LECORVAISIER : Il est exact que le paiement de dividendes semestriels est une pratique relativement courante dans l'industrie pétrolière où l'activité est très dépendante des variations du prix du pétrole. A contrario, l'activité d'Air Liquide est de long terme. Il nous



semble donc que la performance trimestrielle n'est pas la meilleure base de référence pour décider de la rémunération des actionnaires. C'est une première raison. Ce n'est pas la seule. En effet, compte tenu du nombre d'actionnaires d'Air Liquide et notamment du nombre d'actionnaires individuels, la procédure de paiement des dividendes est à la fois complexe et assez coûteuse. Ce qui est une deuxième raison pour rester sur une base annuelle. Elle nous semble préférable pour notre Groupe.

Question n° 5

PRIME DE FIDÉLITÉ

Étant donné le contexte, la prime de fidélité de 10 % sera-t-elle bien versée en mai ?

Benoît POTIER : La prime de fidélité sera bien entendu versée. Il n'y a aucune raison qu'elle ne le soit pas. C'est une tradition pour Air Liquide, et qui a un sens : récompenser la fidélité des actionnaires. Donc, nous avons bien l'intention de la distribuer en même temps que le dividende. Je rappelle le calendrier : le 11 mai, le coupon sera détaché et les dividendes seront versés le 13 mai 2020 tout à fait normalement.

Question n° 6

ÉNERGIE HYDROGÈNE

Dans un contexte de prix du pétrole très bas, les constructeurs automobiles vont-ils montrer moins d'ardeur à poursuivre les recherches pour développer des voitures à hydrogène ?

Benoît POTIER : C'est une question tout à fait légitime car quand le prix du pétrole est bas, on peut se dire : « Finalement, pourquoi changer ? Autant revenir à des énergies meilleur marché ». On peut aussi se demander avec anxiété : « Est-ce que tout cela ne va pas remettre en cause les directions que le monde avait prises avant la crise ? ». D'abord, première réponse un peu technique sur le pétrole. Ses cours sont fonction de l'équilibre entre l'offre et la demande. Or, il se trouve que la crise sanitaire, avec par exemple l'arrêt des déplacements dans le monde entier, a considérablement réduit la demande en pétrole. Dans un premier temps, les principaux pays producteurs n'ont pas réussi à se mettre d'accord. Ce qui a fait chuter le cours puisqu'il y avait plus d'offre que de demande. Dans un second temps, ils sont parvenus à un accord et le cours du pétrole s'est stabilisé. On peut quand même s'attendre à ce qu'une fois les choses revenues un peu plus à la normale, le cours remonte à un prix que je ne peux pas prévoir, mais qui sera plus proche de ce qu'il était auparavant.

Après, l'hydrogène reste l'hydrogène. C'est un vecteur d'énergie propre, abondant. Il peut s'utiliser dans de multiples marchés. Je peux vous dire que pendant cette crise, les seules réunions sur le plan mondial que nos équipes ont maintenu à la demande de nos partenaires et de nos clients sont les réunions qui concernaient l'hydrogène. C'est un peu comme si, pendant cette crise, le sujet de l'hydrogène avait un peu ignoré tout ce qu'il se passait pour continuer à avancer. Nous avons vu un certain nombre d'annonces en Asie, en Europe, des partenariats se nouer, certes un peu moins dans la mobilité qui concerne les véhicules de particuliers, mais beaucoup plus dans la mobilité professionnelle, je pense notamment aux camions et aux trains. D'autres moyens de transport comme les avions et les bateaux sont pleinement sujets à réflexion.

D'autres grands marchés conservent évidemment aussi leur potentiel. Ce sont ceux de l'énergie, comme la production d'hydrogène renouvelable ou le stockage de l'énergie sous forme d'hydrogène, de l'utilisation de

l'hydrogène pour la production de chaleur et bien sûr de l'hydrogène en tant que matière première pour un certain nombre d'industries de transformation. En résumé, je pense que nous allons continuer à avoir un développement intéressant de nos activités et de celles de tous les industriels concernés. Dernière précision importante, nous sommes aujourd'hui 81 entreprises à faire partie du Conseil mondial de l'hydrogène dont nous allons prochainement désigner le Conseil d'administration. Cela illustre bien le fait que le sujet de l'hydrogène continue à intéresser toutes les grandes industries dans le monde.

Question n° 7

NEUTRALITÉ CARBONE

Plusieurs entreprises souhaitent atteindre la neutralité carbone en 2050. Qu'en est-il d'Air Liquide ? Quelle est la stratégie du Groupe en matière de réduction de ses émissions directes et indirectes de CO₂ ?

Benoît POTIER : C'est l'autre volet de la transition énergétique et des questions environnementales qui nous touchent. Il y a l'hydrogène dont nous venons de parler. Évidemment, il y a aussi la réduction de nos émissions de CO₂, voire l'utilisation potentielle de CO₂ pour réduire l'empreinte environnementale de l'activité humaine sur la planète. Je vous rappelle que nos objectifs Climat ont été annoncés au marché il y a un an et demi. Nous sommes en avance sur ces objectifs. Ils consistent à réduire l'Intensité Carbone du groupe Air Liquide significativement, de 30 % entre 2015 et 2025. Nos objectifs sont les plus ambitieux de notre industrie. Ensuite, nous avons un certain nombre d'actions en cours comme acheter de l'énergie électrique plus propre, avec un mix énergétique beaucoup plus en faveur des énergies bas carbone, réduire nos consommations d'énergie dans nos propres procédés, réduire les kilomètres parcourus par nos camions ou acheter des énergies plus propres pour nos transports. Ces initiatives contribuent à l'atteinte de nos objectifs Climat.

Nous avons aussi – c'est un point important à noter – décidé de prendre en compte un prix du carbone dans toutes nos décisions d'investissement. Chaque fois que nous décidons d'investir dans une nouvelle usine pour un client donné, nous étudions avec un prix du carbone de l'ordre de 50 euros la tonne, comment les investissements de notre client vont pouvoir être pérennes et compétitifs et, d'autre part, comment nous-mêmes mettons en œuvre des solutions technologiques pour réduire les émissions de carbone. Pour cela, il faut un paramètre technico-économique. Ce paramètre, ce sont les émissions de carbone évitées en tonnes et le coût économique des solutions que nous proposons. Nous avons maintenant cette référence de 50 euros la tonne de CO₂.

Puis, vient la question beaucoup plus fondamentale et long terme de la neutralité carbone. Air Liquide est fortement consommatrice d'énergie – nous consommons plus de 35,7 TWh par an. Pouvons-nous baisser significativement ses émissions en volume absolu et atteindre la neutralité carbone ? La réponse n'est pas simple. Nous avons engagé une réflexion en profondeur avec les équipes chargées du développement durable, avec le Comité Exécutif, avec le Comité Environnement et Société du Conseil d'Administration pour examiner quelles pourraient être nos réponses et quel horizon de temps serait le nôtre pour atteindre la neutralité carbone. C'est une vraie question stratégique pour le Groupe. Dès que nous serons prêts, nous vous en ferons part.

Je rappelle aussi que nous avons une stratégie Climat qui est aujourd'hui déjà très claire sur les actifs, sur les clients et sur les écosystèmes. Il faudra traiter ces trois points dans la réponse que nous ferons en termes de neutralité carbone.



Question n° 8

ACTIVITÉ SANTÉ

Quelle est l'importance de la Santé dans les activités d'Air Liquide et surtout quelle place comptez-vous accorder à cette activité dans le futur ?

Benoît POTIER : La Santé représente 20 % des activités du Groupe. Dans certains pays comme la France, la Santé est même une activité plus importante que l'activité industrielle. Elle est vraiment majeure dans notre stratégie. Que faisons-nous dans la Santé ? D'abord, nous vendons des gaz thérapeutiques, l'oxygène évidemment, mais ce n'est pas le seul gaz. Au travers de cette crise, nous avons pris conscience de l'importance du contexte et de la globalité de la problématique santé. Nous ne pouvons pas nous contenter de contribuer à un meilleur système de santé uniquement en France ou dans un continent comme l'Europe. La Santé est devenue aujourd'hui un des sujets principaux de la globalisation. Dans une crise comme celle que nous traversons, il faut donc apporter des réponses globales. D'où le point de remettre encore plus, si c'est possible, la Santé au cœur de la stratégie du Groupe, par le gaz d'abord mais aussi les matériels. Nous avons beaucoup parlé de respirateurs, mais pour l'administration de nos gaz dans les thérapies que l'on peut imaginer pour traiter la douleur, et dans le traitement d'un certain nombre de maladies chroniques avec des gaz ou des mélanges thérapeutiques fabriqués sur mesure, il est besoin de matériels très sophistiqués. Air Liquide peut ainsi doublement – par ses matériels et ses gaz – apporter sa contribution au domaine de la Santé.

Nous avons également découvert que le numérique joue un rôle extrêmement important dans les réponses que nous apportons dans le domaine de la Santé. Nous avons depuis quelques années élaboré des plateformes numériques qui s'adressent aussi bien aux patients, aux professionnels de santé, aux payeurs – c'est-à-dire aux assurances, Sécurité sociale ou équivalent – et aux autorités de santé. Nous pouvons aller encore beaucoup plus loin et apporter une réponse qui n'est pas uniquement une réponse d'efficacité, mais une réponse de santé. C'est-à-dire améliorer la qualité de vie et la santé des patients. Nous avons d'ailleurs démarré un certain nombre d'études cliniques qui démontrent que la qualité de vie des patients a progressé avec ces plateformes numériques et avec un suivi par des professionnels de santé. À l'avenir, nous devons combiner nos capacités à œuvrer et à apporter des réponses sous forme digitale dans le domaine médical. Je pense donc que nous avons tous les atouts nécessaires pour mettre la Santé encore plus au cœur de la stratégie d'Air Liquide.

Question n° 9

CESSION DE SCHÜLKE

Pourquoi avoir décidé de vendre votre filiale Schülke au moment où justement l'hygiène devient un sujet central et le deviendra probablement encore plus à l'avenir ?

Benoît POTIER : C'est effectivement une question assez naturelle. D'un côté, nous avons annoncé bien avant la crise envisager la cession de Schülke. Cette crise révèle que les sociétés qui fabriquent ces gels hydroalcooliques et ces désinfectants sont extrêmement importantes pour l'hygiène et la sécurité de l'environnement santé. La réponse à cette question est assez simple. Quand nous avons pris cette décision, elle s'appuyait sur une réflexion stratégique de fond pour savoir si cette activité pouvait à la fois apporter des

éléments intéressants à Air Liquide dans le futur – c'est-à-dire dans 10 ou 20 ans – et, en même temps, si le Groupe était capable de soutenir et d'apporter les talents, les investissements de recherche et les investissements physiques à ce type d'activité. Nous avons conclu que l'activité de Schülke s'éloignait trop avec le temps de notre cœur de métier, et que nous avions donc intérêt, à la fois pour nous-mêmes et pour cette filiale, à la céder à des partenaires qui pourraient en faire un meilleur usage à long terme et stratégiquement.

Nous avons donc engagé ce processus de cession et un fonds, avec lequel nous avions déjà eu des relations, s'est proposé pour reprendre cette activité. Nous avons signé un accord de cession sous deux conditions : l'approbation par les autorités de la concurrence et l'autorisation par les instances représentatives des salariés. Le processus suivra son cours pendant le 2^e trimestre 2020 et devrait théoriquement se solder par des réponses positives au cours du 3^e trimestre si tout va bien. Voilà un peu l'ensemble des éléments qui nous ont conduits à poursuivre cette cession. La crise actuelle a montré que Schülke a de la valeur. Ce qui a renforcé au passage l'appétit des différents acteurs qui se sont présentés pour son acquisition.

Question n° 10

TÉLÉTRAVAIL

La crise du Covid-19 a montré que les méthodes de travail pouvaient évoluer en intensifiant le travail à distance. Quel sera le développement du télétravail dans les mois à venir pour Air Liquide ?

Benoît POTIER : C'est effectivement presque ce qu'il y a de plus visible pendant cette crise, nous sommes tous confinés à la maison. Nous avons organisé le travail avec des équipes alternées. Nous avons fait un usage extensif des moyens digitaux. Nos collaborateurs se parlent quotidiennement. Nous avons des réunions extrêmement cadencées avec nos équipes. Nous avons en fin de compte expérimenté une nouvelle façon de travailler qui ne va pas s'arrêter du jour au lendemain lorsque nous allons déconfiner. Je crois qu'il y a beaucoup de leçons à tirer.

La question que l'on pourrait se poser également, c'est : « Est-ce que l'on a perdu en productivité pendant cette période ? » Je peux vous dire que c'est une question que j'ai posée à de multiples reprises à l'ensemble de l'équipe de Direction qui est en contact avec différents pays et équipes. La réponse est négative. En fait, nous avons réussi à maintenir une très bonne productivité pendant cette période. Nous pourrions en tirer des leçons qui iront dans le sens d'une meilleure sécurité des collaborateurs et de probablement moins de voyages. Nous allons un peu nous économiser, gagner du temps ou tout du moins le gérer autrement. Nous allons être plus rigoureux. Nous commençons et finissons nos réunions à l'heure, et prenons comme il convient toutes nos décisions. Finalement, nous constatons une amélioration du fonctionnement de l'entreprise qui est tout à fait remarquable.

Au-delà de cette organisation du travail, il faut voir plus loin. Nous allons essayer de tirer tous les enseignements de cette crise, de ce travail confiné, de ce travail à distance pour essayer d'organiser le travail différemment dans le futur. Je pense que le vrai équilibre entre le travail à domicile et le travail au bureau se fera autrement. Nous offrirons probablement plus de flexibilité à l'ensemble de nos collaborateurs pour travailler de manière différente et sans doute mieux à l'avenir.

**Question n° 11****RÉORGANISATION ET PRODUCTIVITÉ**

Comment l'entreprise va-t-elle rebondir après la crise, notamment sur l'ouverture de nouveaux marchés porteurs, la réorganisation de l'entreprise ou l'amélioration de la productivité ?

Benoît POTIER : Je crois que le maintien de la productivité que nous avons constaté pour l'organisation interne peut se traduire également à l'externe, c'est-à-dire avec nos fournisseurs et nos clients. Dans la période de confinement, nous pouvions difficilement aller voir ces derniers. Nous avons commencé à converser surtout par vidéo ou par téléphone, et constaté que nous pouvions avoir des contacts plus brefs mais plus fréquents et probablement globalement de meilleure qualité. Nous avons aussi appris à être plus agiles dans les modes de pensée et dans l'organisation.

À la réflexion, tous nos marchés vont se transformer, à commencer par l'environnement, l'énergie, la santé, sans oublier leur caractère global appelé lui aussi à évoluer. Par exemple dans le domaine de l'Électronique, nous avons des chaînes de production et de livraison qui pouvaient impliquer plusieurs pays. Nous pouvons ainsi enchaîner une conception aux États-Unis, une production au Japon ou à Singapour, un conditionnement à Taïwan et une livraison en Chine ou en Corée. À l'inverse, nous pouvons avoir des productions locales. Finalement, cette crise va nous amener à nous poser des questions sur ce que l'on appelle les chaînes d'approvisionnement, mais aussi les chaînes de valeur. Comment faut-il réorganiser ces chaînes ? Est-ce qu'il faut produire plus localement ? Devons-nous organiser notre production sur la base des coûts uniquement ou en prenant aussi en compte l'importance stratégique des différents produits que nous fabriquons ?

Nos clients ont commencé à nous poser ces questions. Je pense que nous irons beaucoup plus loin. À mon sens, il faut s'attendre à ce que les marchés évoluent, se transforment. Même si ce ne sont pas des révolutions a priori, il faudra réadapter nos offres à quasiment l'ensemble de nos marchés. Nous allons rebondir. Nous avons des opportunités. Nous cherchons finalement le caractère positif de cette crise. Nous allons un peu réinventer la façon dont nous faisons notre métier avec la plupart de nos clients, sur la plupart de nos marchés.

Question n° 12**RECYCLAGE DE LA BIOMASSE**

Je suis intéressé par l'usine de Norvège qui recycle la biomasse. Pourrait-il y avoir une telle installation en Bretagne où il semble que tout le monde se plaigne de la pollution générée par l'élevage de porcs ?

Benoît POTIER : Effectivement, Air Liquide participe à une expérience très intéressante en Norvège, au sud d'Oslo, dans ce qui s'appelle la « Fabrique magique », The Magic Factory en anglais. De quoi s'agit-il ? En fait, il s'agit de matérialiser une économie circulaire où les déchets urbains, les déchets de l'agriculture et les déchets des animaux sont collectés, rassemblés dans un digesteur pour produire ce que l'on appelle du biogaz. Chose un peu plus originale, ce biogaz fabriqué est un mélange de gaz naturel et d'autres produits mais aussi de CO₂. Il est ensuite séparé, et c'est là que les technologies d'Air Liquide entrent en jeu. Nous avons une petite usine sur place pour séparer le CO₂ du méthane. Le méthane est ensuite liquéfié puis redistribué dans la région d'Oslo pour des bus ou des camions qui utilisent ce gaz naturel bio.

Chose intéressante aussi, ce CO₂ est réutilisé sur place dans des serres. En fait, ces serres sont complètement intégrées dans l'écosystème, récupèrent les déchets de l'agriculture, les matières qui sont des nutriments pour pouvoir accélérer la production dans ces serres selon des méthodes assez sophistiquées étudiées avec l'université d'Oslo. Il se trouve que je suis moi-même allé récemment visiter cette « Fabrique magique ». J'ai pu constater que les légumes et les fruits qui poussent dans ces serres sont non seulement produits avec de meilleurs rendements, mais sont aussi excellents au goût. Toute cette expérimentation est très prometteuse.

Est-ce que l'on pourrait faire la même chose en Bretagne ? Très probablement. Nous sommes tout à fait prêts à regarder des opportunités. L'Italie a déjà démarré des réflexions qui vont dans le même sens. Il est possible que nous dupliquions cette expérience en Bretagne, en Italie et pourquoi pas ailleurs ?

Question n° 13**INVESTISSEMENTS OU RÉMUNÉRATION DES ACTIONNAIRES**

Avec la crise due au Covid-19, ne faut-il pas privilégier l'investissement plutôt que la rémunération des actionnaires ?

Fabienne LECORVAISIER : Si vous regardez notre publication du premier trimestre 2020, vous constatez que l'activité de développement d'Air Liquide est restée très dynamique et que nous avons à nouveau décidé de montants d'investissements industriels significativement supérieurs à ceux de l'année précédente avec notamment beaucoup de nouveaux projets dans le domaine de l'Électronique. C'est une très bonne nouvelle. Cela veut dire que malgré et pendant la crise, nous continuons à construire de la croissance pour notre futur. Il se trouve que notre bilan est solide et que notre niveau de cash-flow est élevé. Il l'a encore été sur ce premier trimestre. Cela nous permet de faire face à ces nouveaux investissements, de construire notre développement sans pour cela obérer notre capacité de rémunération des actionnaires.

Nos actionnaires ont toujours été présents à nos côtés dans les très grands événements stratégiques comme l'acquisition de Big Three en 1986, l'acquisition d'Airgas en 2016. Il nous semble tout à fait logique de maintenir un équilibre, d'une part entre les investissements pour le développement et la croissance future, et d'autre part la rémunération des actionnaires.

Question n° 14**IMPACT D'UNE 2^e VAGUE DE PANDÉMIE**

Quelle stratégie allez-vous adopter en cas de seconde vague d'épidémie ?

Benoît POTIER : La stratégie, c'est de tirer d'abord les leçons de la crise, avant tout concernant l'urgence : disposer de stocks, avoir les organisations et les réponses en place, organiser les équipes alternées... Ce serait une erreur de baisser trop vite la garde. S'il y a une deuxième vague, elle sera probablement plus faible en intensité, mais il faut s'y préparer. Aussi bien d'un point de vue de l'organisation interne que des relations externes. Nous sommes capables de réactiver, en fonction de l'intensité de la crise, tout ce que nous avons entrepris pendant cette première période de la pandémie.

**Question n° 15****MODÈLE D'AFFAIRES**

L'activité d'Air Liquide n'est-elle pas devenue plus cyclique depuis le rachat d'Airgas ?

Benoît POTIER : Airgas nous a apporté une présence sur tout le territoire des États-Unis ainsi que dans le monde de la Santé. Nous fournissons une très grande partie des hôpitaux américains. D'ailleurs, nous avons été sollicités par le gouvernement américain pour organiser la réponse sanitaire au niveau des hôpitaux. Je ne pense pas que cela nous ait rendu plus cycliques. C'est une question que les investisseurs nous posent fréquemment. Depuis maintenant 5 ans, nous nous sommes renforcés dans un certain nombre de marchés très complémentaires. Je ne pense pas qu'au global, il y ait d'inquiétude à avoir sur le caractère cyclique de l'activité de notre Groupe.

Question n° 16**INNOVATION**

Quels sont les grands axes d'innovation du Groupe et d'où viendra la croissance future ?

Benoît POTIER : Je pense que la vraie réponse à la croissance c'est l'innovation. Je pourrais vous faire une longue liste à la fois des marchés, de tous ceux que nous avons cités, mais également des produits ou des technologies qui sont concernés. Que ce soit dans le domaine de l'environnement ou de la transition énergétique, la Grande Industrie est au cœur des enjeux avec l'hydrogène, l'oxygène, les achats d'énergie qui doivent être beaucoup plus propres, le biogaz, et la gestion du CO₂ avec sa liquéfaction, sa récupération puis sa séquestration. Tous ces marchés sont évidemment très importants. Il y a de nombreuses innovations dans chacun d'entre eux et nous avons beaucoup de réponses intéressantes à apporter. On a parlé aussi, pour la Santé, des thérapies, des matériels, des adjuvants de vaccins, de la santé à domicile. Et, bien évidemment, nous avons aussi évoqué le digital qui va bien au-delà, s'agissant des modes d'organisation, de l'efficacité, des plateformes industrielles comme celles que nous avons déjà mises en œuvre, ou des plateformes de santé et enfin des nouvelles offres aux clients.

Dernier point, la leçon de la crise du Covid-19 et le consortium créé avec d'autres industriels pour la fabrication de respirateurs – merci à tous ceux qui nous ont accompagnés – ont remis en lumière les partenariats stratégiques. Je crois que nous pouvons faire mieux, plus vite, à meilleur coût, si nous nous associons dans un certain nombre de domaines avec des partenaires stratégiques. Nous en tiendrons compte dans le futur.

Réalisation :  **MAKHEIA**

Conception, création et réalisation de la couverture : Angie

Crédits photos : Antoine Doyen / Jamestehart / Matthew Bender / Getty Images.



SITE INTERNET

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



YOUTUBE

Chaîne Air Liquide Corp



TWITTER

@AirLiquideGroup



LINKEDIN

linkedin.com/company/airliquide

ÉCRIVEZ-NOUS

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

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

CONTACTEZ-NOUS

Air Liquide
Service actionnaires
TSA 91948
62978 ARRAS Cedex 9

0 800 166 179 Service & appel
gratuits

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

L'Air Liquide - société anonyme pour l'étude et l'exploitation des procédés Georges Claude au capital de 2 602 235 812,00 euros