

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022** PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI

Bienvenue

à votre

Assemblée Générale 2022





Air Liquide

Simmoni

Actionnaire depuis 4 **ans**,
se définit comme une "**Actionnaire impliquée**"

/ Ouverture de l'Assemblée

/ **Benoît Potier**
Président-
Directeur Général

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRES
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

/ Sondage préalable à l'Assemblée Générale

4 400

actionnaires
répondants

TOP 5

des thèmes
plébiscités

1 / L'essor de l'hydrogène

2 / Les perspectives 2022

3 / La conjoncture économique
et géopolitique

4 / Les résultats 2021

5 / La stratégie à moyen-terme

/ Agenda



Air Liquide

Ouverture

Résultats 2021

Grand Témoin

Cadrage stratégique

Gouvernance

Rémunérations

Rapports des commissaires aux comptes

Questions & Réponses

Vote des résolutions



Air Liquide

Sandra

*Actionnaire depuis 20 ans,
se définit comme une "Actionnaire pragmatique"*

/ Résultats 2021

/ Jérôme Pelletan
Directeur financier

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

/ Résultats 2021 : forte progression

Forte croissance des **ventes**

Nouvelle hausse significative
de la **marge opérationnelle**

Poursuite du **renforcement**
de **notre bilan**

Niveau très élevé des **décisions**
d'investissement

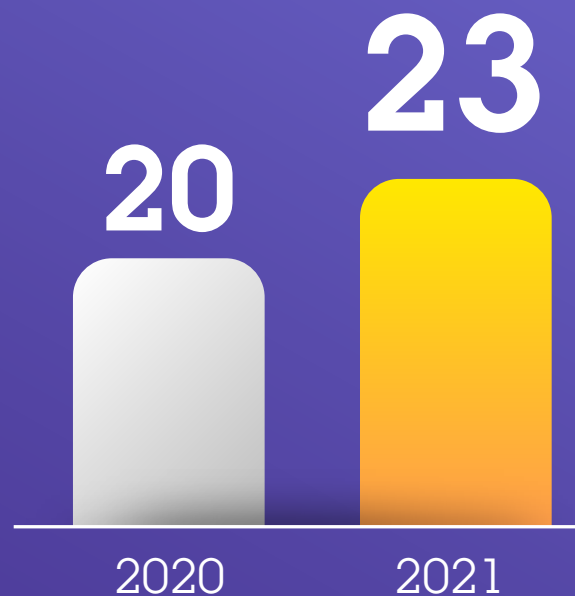




Air Liquide

Forte croissance des ventes du groupe

Évolution
Ventes Groupe (en Mds €)



Variation
comparable⁽¹⁾

+8%

Chiffre d'affaires
Record

23
Mds €

Variation
publiée
+14%

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



/ Hausse des prix de l'énergie

Prix du **gaz naturel européen**
€/MWh





Air Liquide

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

95%
des ventes
du Groupe

**Par
activité**

 **+5%**

 **+8%**

 **+7%**

 **+7%**

**Variation
comparable**
+7,3%

**Par
géographie**

Amériques
+8%

Europe
+7%

Asie-Pacifique
+6%

Moyen-Orient
et Afrique
+13%

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI

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



Air Liquide



Ingénierie & Construction

2 % **des ventes** du Groupe

**Forte hausse
des ventes**

Variation
comparable ⁽¹⁾

+55%



Niveau record de **prises** de **commandes**

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI

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



Air Liquide



Marchés Globaux & Technologies

3% **des ventes** du Groupe

**Croissance
des Marchés
Globaux &
Technologies**

Variation
comparable ⁽¹⁾

+18%

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI

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



Air Liquide

Croissance significative de la **marge opérationnelle**

Marge
opérationnelle

17,8%

+70 pbs
hors effet énergie

Résultat
opérationnelle

4,2
Mds €

Variation
comparable ⁽¹⁾
+12,7%

croissance
supérieure
à celle des ventes



Air Liquide

Croissance significative de la **marge opérationnelle**

Politique de prix adaptée à l'inflation



Efficacités

430 M€



↻ Objectif de 400 M €/an

Gestion dynamique du **portefeuille d'activités**



Air Liquide

/ Forte progression du **résultat net**

En M €	2020	2021	2021/2020 Publié	2021/2020 hors change
Chiffre d'affaires	20 485	23 335	+13,9 %	+15,5 %
Résultat opérationnel courant	3 790	4 160	+9,8 %	
Autres produits et charges opérationnels non courants	(140)	(150)		
Résultat opérationnel	3 650	4 010		
Coût de la dette et autres produits et charges financiers	(440)	(408)		
Charge d'impôt	(678)	(915)		
Taux d'imposition	21,1 %	25,4 %		
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(4)	5		
Intérêts minoritaires	93	120		
Résultat Net (Part du Groupe)	2 435	2 572	+5,6 %	+8,9 %
Résultat net par action (en €)	5,16	5,45	+5,5 %	
Résultat net récurrent⁽¹⁾	2 341	2 572	+9,9 %	+13,3%

+8,2%
comparable

Résultat net récurrent ⁽¹⁾
Groupe

2 572
M €

+13,3%
Hors change



Air Liquide

Solidité du bilan et rentabilité des investissements

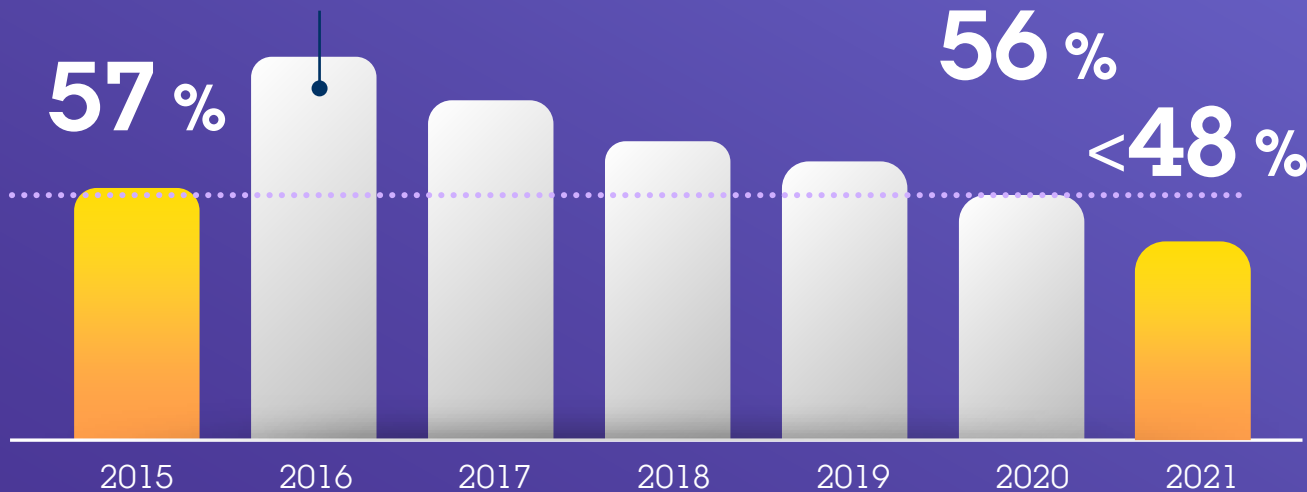
Dette nette / fonds propres

En %

Airgas

an Air Liquide company

acquisition



Autofinancement

En %

5,3
Mds

+9% Hors
change

ROCE (1)

8,6%
2020

9,3%
2021



Air Liquide

Niveau très élevé des décisions d'investissement

Décisions d'investissement

en 2021 (Mds €)

3,6

dont 0,5
Sasol

Portefeuille d'opportunités

à 12 mois (Mds €)

3,3

>40%
Transition
énergétique



Air Liquide

Bon positionnement
sur les marchés

d'avenir

Perspectives
2022

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide



Bertrand Piccard

Pionnier du climat,
& fondateur de la *Fondation Solar Impulse*



Tour du monde
en avion solaire



Air Liquide

Grand Témoign

Bertrand Piccard
Psychiatre,
explorateur et
environnementaliste

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI

SOLARIMPULSE
FOUNDATION



Air Liquide

Notre défi

#1000SOLUTIONS

PROPRES EFFICACES RENTABLES

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

Nima

Actionnaire depuis **3 ans**,
se définit comme un "**Actionnaire débutant**"

Cadrage Stratégique

Benoît Potier
Président-
Directeur Général

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

Être prêts pour le

MONDE de DEMAIN

ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022

PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide



**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



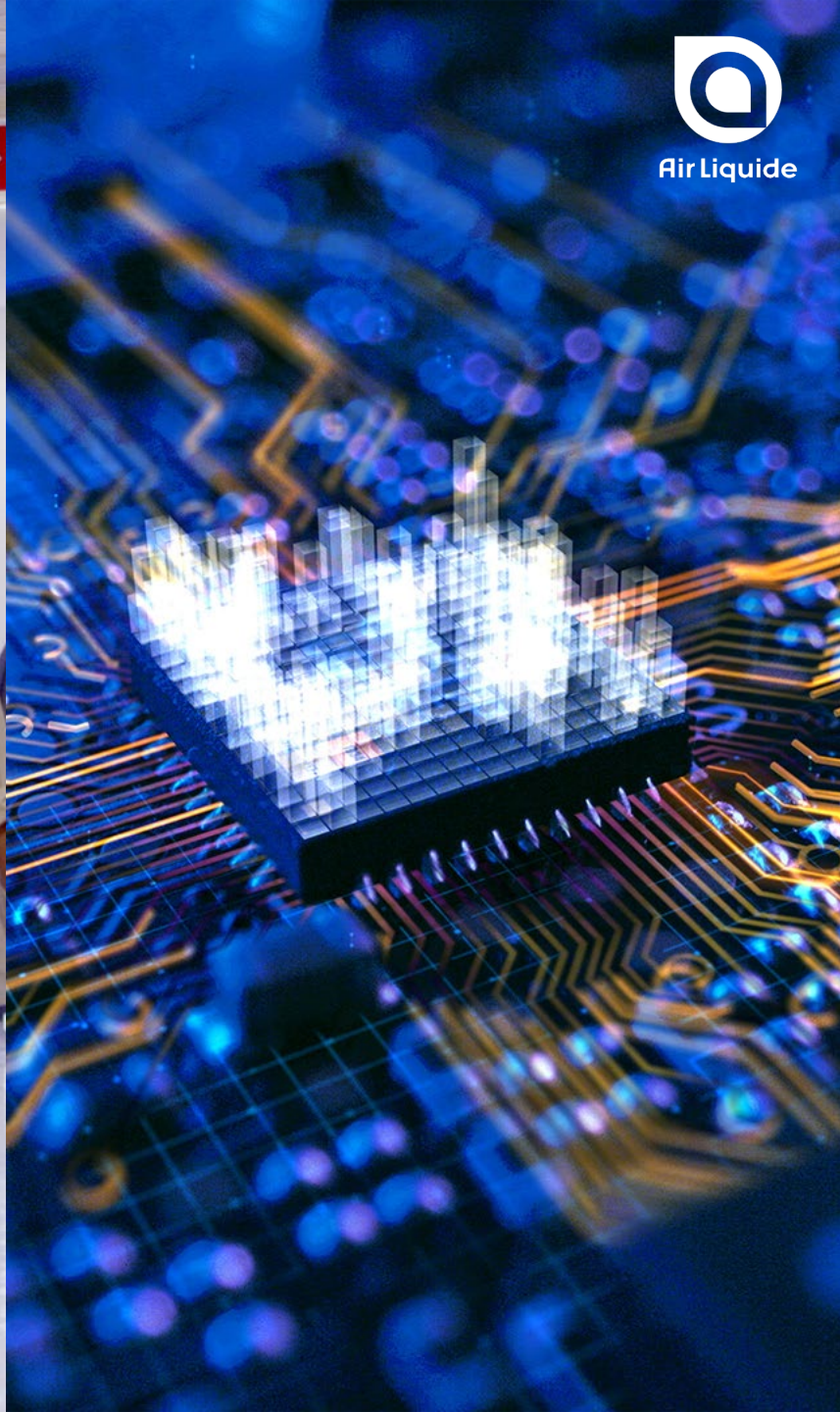
Air Liquide



**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide



Air Liquide

- / Croissance des pays **émergents**
- / **Globalisation**
- / **Optimisation** des **coûts**
- / **Chaînes d'approvisionnement**
- / Déploiement du **numérique**
- / **Santé** Post COVID
- / Équation **énergétique**
- / **Réduction** des émissions de **CO₂**
- / **Place de l'hydrogène**
- / **Inflation**



ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022

PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide



**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI

En
20
ans
...

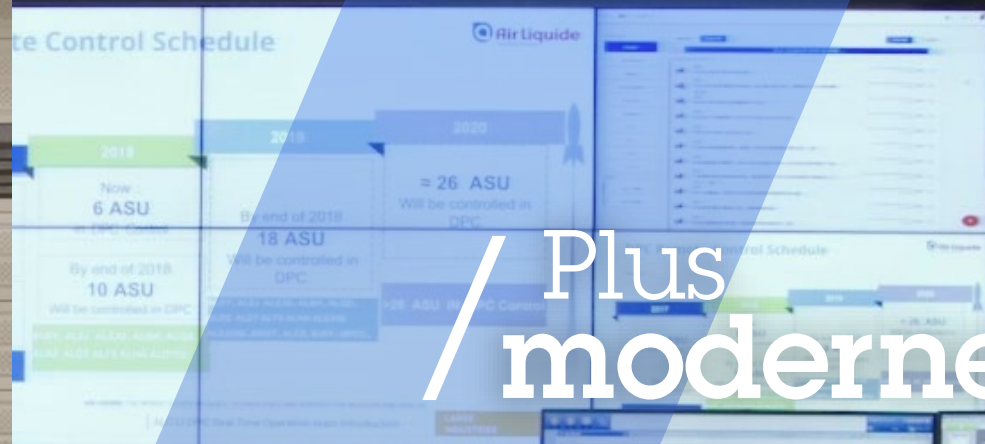
**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

DIGITAL PERFORMANCE
数字化运营中心

Plus
/ moderne





Air Liquide

Plus
international

En
20
ans
...



ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022

PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

En
20
ans
...

Plus de
collaborateurs

x 2

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

En
20
ans
...

Plus de
clients & patients

x 4

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI

/ Capitalisation boursière



Air Liquide

14 à 75 mds €

En
20
ans
...



**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

/ Engagement & professionnalisme

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

Être prêts pour la

CROISSANCE

de DEMAIN

ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022

PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Agir / Objectifs de développement durable

pour un avenir durable

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2022
PALAIS DES CONGRÈS DE PARIS
MERCREDI 4 MAI





Air Liquide

Agir contre le changement climatique Neutralité carbone d'ici 2050

ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022

PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

/ Patients chroniques



/ Accès à l'oxygène



ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022

PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI

Environnement
de travail positif
et inclusif



Gouvernance
exemplaire



Performance
globale



Air Liquide

ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022

PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

2021

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**

PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



/ Santé

ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022
PALAIS DES SOCIÉTÉS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



/ Climat



Air Liquide

/ Hydrogène



Air Liquide

/ Santé





Air Liquide

Mobilisation des équipes santé



ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022

PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

/ Climat



**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

/ Electronique

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

Transition et souveraineté énergétiques

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

A photograph of two rhinos in a savanna landscape. In the background, an industrial facility with several large cooling towers and smokestacks is visible under a clear blue sky. A large blue diagonal graphic element is on the right side of the image.

Acquisition du plus grand site de production d'oxygène au monde en Afrique du Sud

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI

© Sasol – used with permission



Air Liquide

/ Fourniture de gaz industriels décarbonés

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**

PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

/ Captage du CO₂



**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**

PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

/ Conversion des procédés clients

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE**
2022 PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

/ Chine



**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

/ Biométhane

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

Énergie renouvelable aux Pays-Bas

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

/ 48 contrats On-site

ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022

PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

/ Captage du CO₂



**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**

PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

/ Captage du CO₂

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

/ Hydrogène

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

60

Mds €

pour

l'émergence de la filière hydrogène





Air Liquide

**/ Nombreux partenariats
/ 130 membres**



**Hydrogen
Council**

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

**8 milliards €
d'investissements
d'ici 2035**

Offre H2 bas carbone

**Ventes x 3
de 2 à 6 milliards €**

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

**50 ans
d'expérience**

Leadership

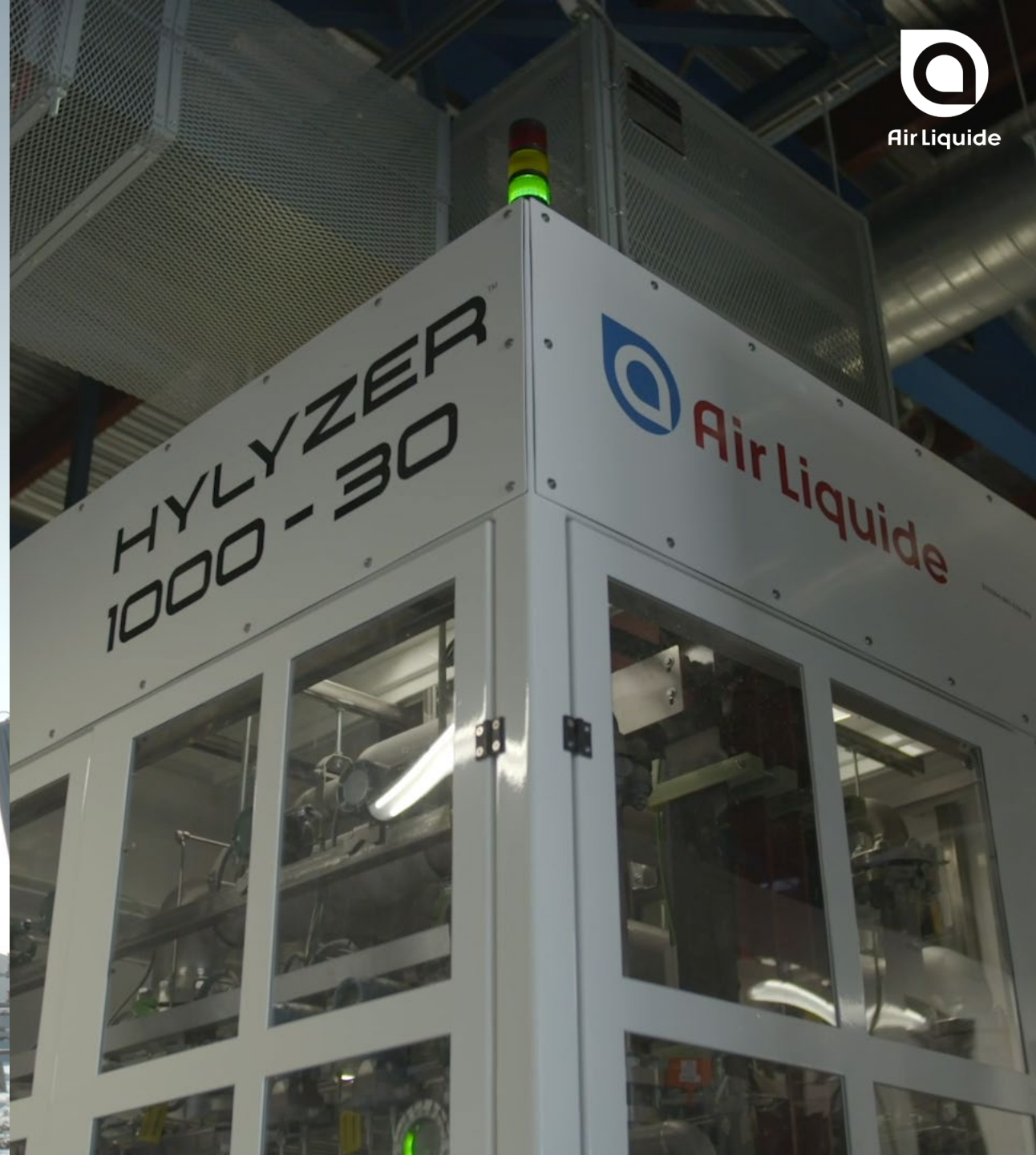
Technologie

Sécurité

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE**
2022
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide



Air Liquide

/ Partenariats de 1^{er} plan



ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE

PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide



• faurecia

IVECO

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

/ Ecosystèmes mixtes / industrie et mobilité

/ Electrolyseur / 200 MW

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



DÉCARBONATION DU BASSIN NORMAND : **DES INDUSTRIELS S'ENGAGENT**





Air Liquide

LE PARIS
DE L'HYDROGÈNE

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI





Air Liquide

Être prêts

pour l'

ENTREPRISE de DEMAIN



ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022

PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

Simmoni

Actionnaire depuis 4 **ans**,
se définit comme une "**Actionnaire impliquée**"

/ Cadrage / Stratégique

/ Focus

/ François Jackow
/ Directeur Général
/ Adjoint

ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022

PALAIS DES CONGRES
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

ADVANCIE



**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI

ADVANCE est

un plan de Performance Globale



Air Liquide

ADVANCIE

/ 4 priorités

ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022

PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

1^{ère}
priorité



Réaliser une
**performance
financière
solide**

/ **3** indicateurs
principaux

Ventes

+ **5 à 6 %** de croissance ⁽¹⁾
en moyenne/an

ROCE

> **10 %** à compter de 2023

Émissions de CO₂

Amorce de la **réduction**
à horizon 2025



Air Liquide

1^{ère}
priorité



Réaliser une
performance
financière
solide

/ **16 Mds €**
d'investissements

Soit **+45 %** pour les investissements
industriels

50 % des décisions pour la
transition énergétique



Air Liquide

2^{ème}
priorité



Décarboner
l'industrie

Fourniture
de gaz décarboné

Transformation
des procédés clients

Captage du CO₂

Marché des
gaz industriels

x10



Air Liquide

3^{ème}
priorité



Contribuer
au progrès par
l'innovation
technologique

5 Marchés
d'avenir

ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022

PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

Ventes hydrogène :
6 Mds € d'ici 2035

ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022

PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

/ N°1 du secteur / Electronique

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

/ Acteur majeur de la Santé

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

/ Potentiel de
/ marché > 10 Mds €

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

/ Expertise technique de haut niveau

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

4^{ème}
priorité



Agir
pour tous

ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022

PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI





Air Liquide

ADVANCE

ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022

PALAIS DES SOCIÉTÉS
DE PARIS
MERCREDI 14 MAI



Air Liquide

/ Clients



/ Actionnaires



**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

/ Pour tous

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

Nima

Actionnaire depuis **3 ans**,
se définit comme un "**Actionnaire débutant**"

/ Cadrage / Stratégique

/ Conclusion

/ Benoît Potier
Président-
Directeur Général

ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022

PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

/ Politique actionnariale

Dividende

2,90€/action **+5,5%**

Sur 30 ans,

+8,3%/an*
en moyenne

Attribution régulière d'actions

1 action gratuite
pour 10 détenues

en juin 2022

Prime de fidélité

de

10%

après 2 années
civiles pleines de détention



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2022
PALAIS DES CONGRÈS DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

Pierre-Antoine

Actionnaire depuis **4 ans**,
se définit comme un "**Actionnaire exigeant**"

/ Gouvernance

/ Benoît Potier
Président-
Directeur Général

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**

PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI

/ Évolution du Conseil d'Administration

/ Fins de mandats

/ Renouvellement



Sin Leng LOW



Jean-Paul AGON



Annette WINKLER

Résolution

7

/ Évolution du Conseil d'Administration



Air Liquide

/ Renouvellement



Benoît POTIER

Résolution

5

/ Nouvel
Administrateur
de la Société



François JACKOW

Résolution

6

 Air Liquide



Air Liquide

Votre Conseil d'Administration à l'issue de cette Assemblée

12 
Membres

4 Membres
de nationalité étrangère

8 Administrateurs
indépendants

80%

6 Femmes

50%*

2 Administrateurs
représentant les collaborateurs

** ce ratio est calculé sur la base
du nombre d'Administrateurs nommés par l'Assemblée Générale*

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Présidence des 4 Comités du Conseil d'Administration à l'issue de cette Assemblée

Comité d'audit et des comptes

Comité des nominations et de la gouvernance



Siôn HERBERT-JONES

Anette BRONDER

Aiman EZZAT

Présidente



Xavier HUILLARD

Annette WINKLER

Bertrand DUMAZY

Président

**Administrateur
Référént**



Air Liquide

Présidence des 4 Comités du Conseil d'Administration à l'issue de cette Assemblée

/ Comité des rémunérations



Président



Xavier HUIILLARD

Kim Ann MINK

Fatima TIGHLALINE

/ Comité environnement et société



Présidente



Annette WINKLER

Geneviève BERGER

Philippe DUBRULLE



Air Liquide

Marc

*Actionnaire depuis **30 ans**, se définit comme un "**Actionnaire prévoyant et généreux**"*

/ Gouvernance

/ Évolution
de la Gouvernance

Jean-Paul Agon

Administrateur

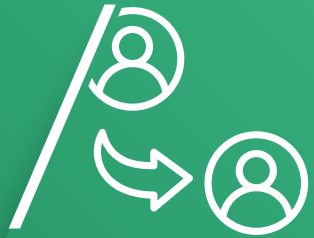
Référent

Président du Comité
des nominations et
de la gouvernance

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide



Succession
à la **Direction
Générale**



Évolution de la
Gouvernance
du **Groupe**

**Dissociation
des fonctions**



Président
du Conseil



Directeur
Général

/ Décision unanime



Air Liquide

/ Dissociation des fonctions

Résolution **5**

Présidence
du Conseil

Renouvellement du
mandat de Benoît Potier

/ **Décision unanime**



- 20 ans à la Direction de la Société
- Fort attachement à la culture et aux valeurs du Groupe
- Expertise en matière de gouvernance



Air Liquide

/ **Dissociation** des fonctions

**Présidence
du Conseil**

Renouvellement du
mandat de Benoît Potier

Missions spécifiques



- Stratégie globale et organisation du Groupe
- Sujets de gouvernance avec les principaux actionnaires
- Lien étroit avec les actionnaires individuels

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI

/ **Dissociation** des fonctions

Direction
Générale

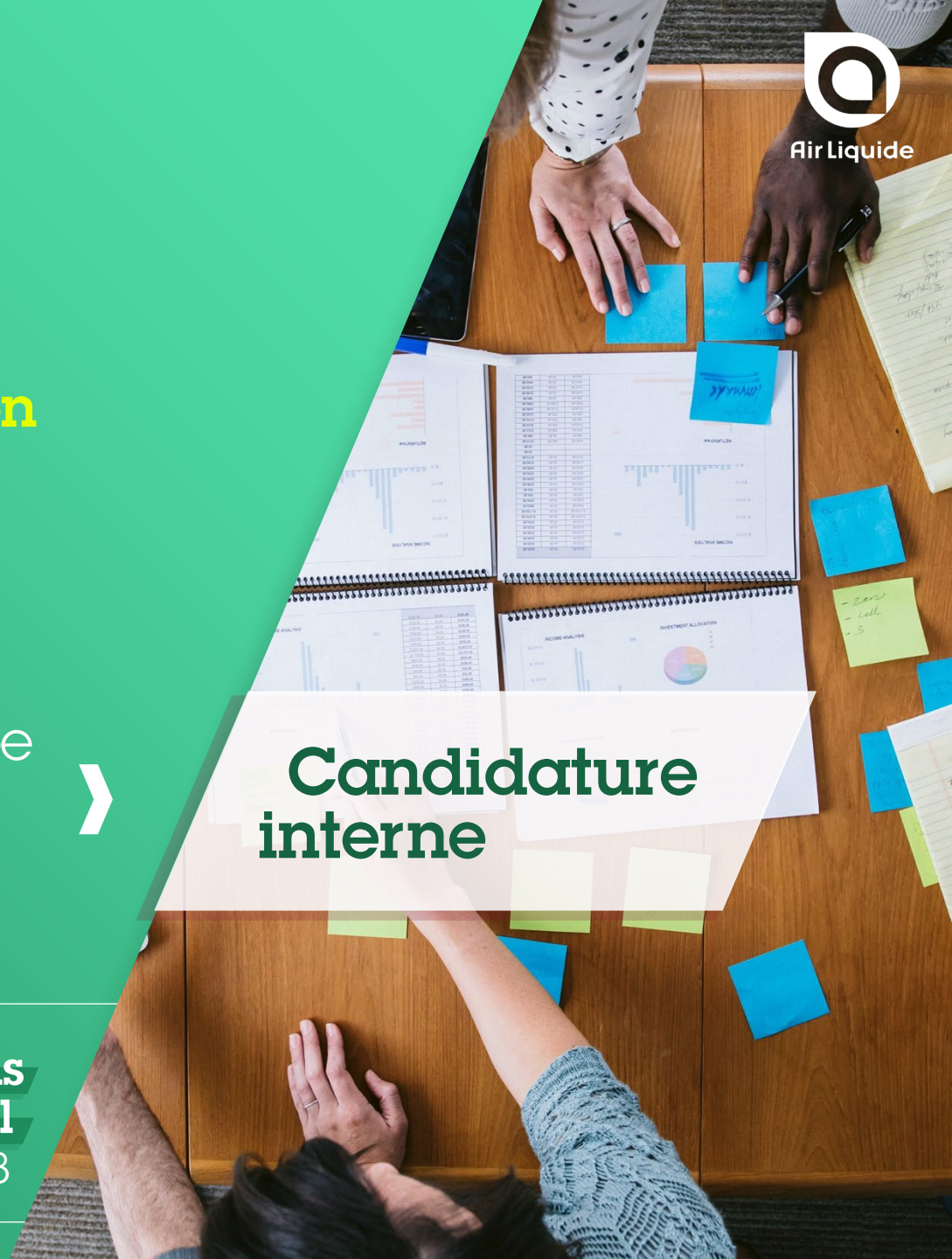
Travaux de sélection

- Revue des principaux talents du Groupe
- Sélection des candidats
- Examen approfondi

**Candidature
interne**

18

Réunions
de travail
depuis 2018





Air Liquide

/ **Dissociation** des fonctions

**Direction
Générale**

**François
Jackow**

- Formation scientifique et managériale
- Près de 30 ans d'expérience des métiers et des valeurs du Groupe
- Carrière internationale
- Leader expérimenté
- Vision stratégique

**/ Décision
unanime**





Air Liquide

Résolution 6

Direction
Générale

François
Jackow

Candidat aux fonctions
d'Administrateur





Air Liquide

/ **Continuité & Renouveau**

**Nouvelle
gouvernance**

à partir du 1^{er} juin 2022



Président du Conseil

Benoît POTIER



Directeur Général

François JACKOW

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

Candice

Actionnaire depuis **2 ans**,
se définit comme une "**Actionnaire engagée**"

/ Rémunérations

Xavier Huillard
Président du Comité
des rémunérations

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

6

Résolutions soumises au vote

Rémunération
2021

Résolution

12

Résolution

13

Politique de
Rémunération
2022

Résolution

14

Résolution

15

Résolution

16

Résolution

17



Air Liquide

/ Rémunération 2021 du Président - Directeur Général

Rémunération 2021

Résolution **12**

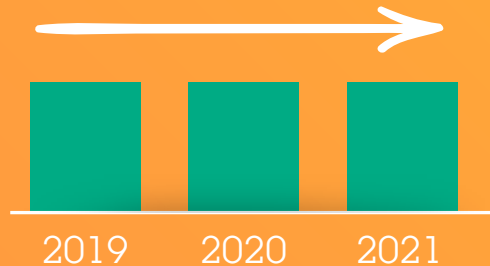


Document
d'enregistrement
universel 2021

Pages
190 à 198

Fixe stable
depuis 2018

1 325 000 €



/ Rémunération 2021 du Président - Directeur Général

Rémunération 2021

Résolution **12**



Document
d'enregistrement
universel 2021

Pages
190 à 198



/ **Fixe stable**

/ **Variable 2021** >
en hausse
(2020 impactée par
la crise pandémique)

2 192 875 €



/ **Critères quantifiables**
Croissance du BNPA*
et des ventes

> **Objectifs réalisés**
à hauteur du seuil maximum



/ Rémunération 2021 du Président - Directeur Général

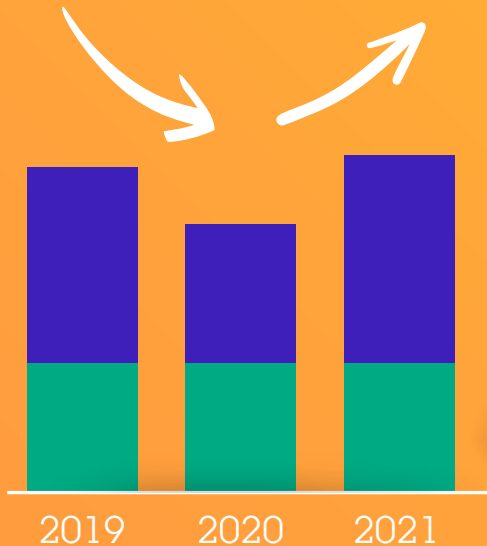
Rémunération 2021

Résolution **12**



Document
d'enregistrement
universel 2021

Pages
190 à 198



/ **Fixe stable**

/ **Variable 2021** ›
en hausse
(2020 impactée par
la crise pandémique)

2 192 875 €



/ **Critères qualitatifs**

RSE › très bonne performance,
(annonce de nouveaux objectifs
ambitieux, très nombreuses avancées
dans l'Hydrogène)

Organisation / RH › excellente
performance

Performance individuelle
› excellente performance

› **Excellente performance
dans un contexte complexe**



Air Liquide

/ Rémunération 2021 du Président - Directeur Général

Rémunération 2021

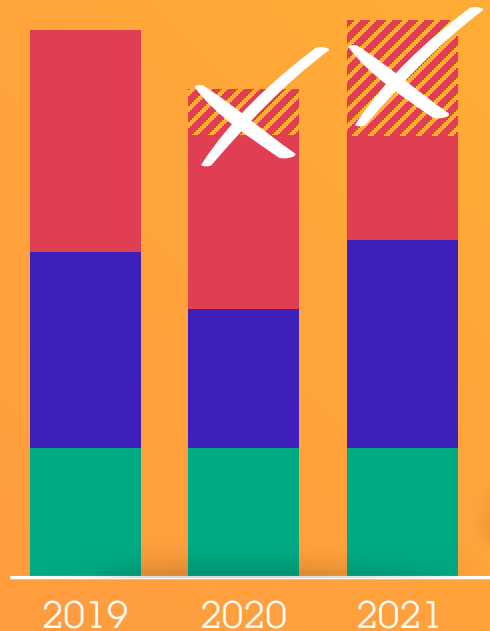
Résolution **12**

- Soumis à conditions de performance
- Conditions inchangées



Document
d'enregistrement
universel 2021

Pages
190 à 198



/ Long terme (LTI) ➔

/ Variable 2021
en hausse

/ Fixe stable

Fin de mandat
de Directeur Général
le 31 mai 2022



Proratisation
des LTI attribuées
en 2020 et 2021

Vote global sur la rémunération 2021 des mandataires sociaux



Air Liquide

Rémunération 2021

Résolution **13**

Président - Directeur Général

Ratios de rémunération 2021 ⁽¹⁾

Moyenne des salariés
de la Société **48**

Médiane des salariés
de la Société **67**

Moyenne
des salariés
du Groupe en France **91**

Évolution comparée sur 5 ans ⁽²⁾ des rémunérations et de la performance

Progression des ventes
et du résultat net
supérieure à celle
de la rémunération
du dirigeant

Administrateurs non exécutifs

Application
de la politique
approuvée par l'AG
du 4 mai 2021

**Document
d'enregistrement
universel 2021**



Document
d'enregistrement
universel 2021

Pages
170 à 189



Pages
188-189

(1) Données 2021, concernant la part variable, prise en compte des valeurs nominales/cibles

(2) Croissance moyenne annuelle comparée sur 5 ans



Air Liquide

/ Évolution de la Gouvernance à compter du 1^{er} juin 2022

Politique de rémunération



Document
d'enregistrement
universel 2021

Pages
199 à 212

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI

/ Politique de Rémunération 2022

Résolution

14

Benoît Potier - PDG

>> 31 mai 2022

Résolution

15

François Jackow

Directeur Général
1^{er} juin 2022

Résolution

16

Benoît Potier

Président
1^{er} juin 2022

Résolution

17

Administrateurs



Air Liquide

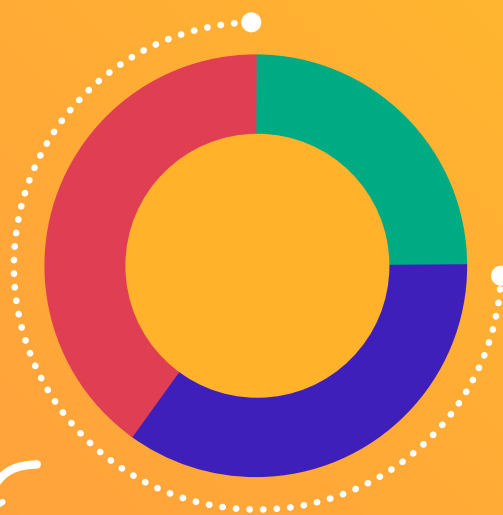
Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Dirigeants mandataires sociaux **exécutifs**

Continuité des principes

Long
terme

~ 40 %



Fixe

~ 25 %

Variable

~ 35 %

~ 75 % soumis à conditions
de performance

Rémunération variable
↳ Critères inchangés

Critères quantifiables

Croissance du BNPA
et du Chiffre d'affaires

Critères qualitatifs

- RSE
- Organisation / RH
- Performance individuelle



Document
d'enregistrement
universel 2021

Pages
199 à 212

ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022

PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Dirigeants mandataires sociaux **exécutifs**

Continuité des principes

Long
terme

~ 40 %



Fixe

~ 25 %

Variable

~ 35 %

~ 75 %

soumis à conditions
de performance

Rémunération
long terme
↳ Critères inchangés

Critères financiers
et extra-financiers

Retour
sur capitaux
employés (ROCE)

Diminution des
émissions de CO₂ en
valeur absolue

50 %

20 %

20 %

10 %

TSR
Air Liquide⁽¹⁾

TSR
Air Liquide /
CAC 40⁽¹⁾

(1) Dividendes réinvestis



Document
d'enregistrement
universel 2021

Pages
199 à 212

ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI

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

Politique de rémunération

Résolution **14**

Spécificités liées à la fin
du mandat de Directeur Général
de **Benoît Potier**



Document
d'enregistrement
universel 2021

Pages
203 à 206

Part fixe (identique à 2021)
calculée au prorata



soit **552 083 €** en 2022

Part variable cible (inchangée)
calculée au prorata

**Aucune rémunération long terme (LTI)
en 2022**
conformément au Code AFEP-MEDEF



Air Liquide

Rémunération du Directeur Général à compter du 1^{er} juin 2022

François Jackow

Politique de rémunération

Résolution **15**



Document
d'enregistrement
universel 2021

Pages
207 à 211

Positionnement élaboré
sur la base des pratiques
de place et d'un
benchmark détaillé

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI

Part fixe annuelle 1 100 000 €
calculée au prorata



soit 641 667 € en 2022

Part variable cible
= 120 % de la part fixe

Part variable max
= 150 % de la part fixe
calculée au prorata

Rémunération long terme (LTI) annuelle
1 650 000 €
calculée au prorata



soit 962 500 € en 2022



Air Liquide

Rémunération du Directeur Général à compter du 1^{er} juin 2022

François Jackow

Politique de rémunération

Résolution **15**



Document
d'enregistrement
universel 2021

Pages
207 à 211

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI

Engagements liés à la retraite

- Maintien du PERO et de la retraite à cotisations définies cadres dirigeants
- Adhésion à un contrat collectif d'assurance de retraite "article 82" (acquisition de droits soumise à conditions de performance)

Continuité des mécanismes existants



Air Liquide

Rémunération du Directeur Général à compter du 1^{er} juin 2022

François Jackow

Politique de rémunération

Résolution **15**



Document
d'enregistrement
universel 2021

Pages
207 à 211

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI

Engagements liés à la cessation de fonctions

- Indemnité de cessation de fonctions soumise à conditions de performances identique à celle prévue pour le PDG
- Engagement de non concurrence

**Montant cumulé plafonné à 24 mois de
rémunération fixe et variable**



Air Liquide

Rémunération du Président du Conseil d'Administration à compter du **1^{er} juin 2022**

Benoît Potier

Politique de rémunération

Résolution **16**



Document
d'enregistrement
universel 2021

Pages
211-212

Positionnement élaboré sur
la base des pratiques de place
et d'un benchmark détaillé



**Missions spécifiques
dans le contexte
de la succession**

Rémunération fixe annuelle :
800 000 € calculée au prorata



soit 466 667 € en 2022

Pas d'autre rémunération

**Pas de rémunération au titre
du mandat d'administrateur**



Air Liquide

/ Rémunération des Administrateurs

Politique de rémunération

Résolution **17**

Continuité de la politique

Rémunération compétitive sur le plan international

Rémunération variable prépondérante

Même rémunération pour réunions présentes ou à distance

En fonction de la participation effective de chaque Administrateur



**Enveloppe
de rémunération
stable depuis l'AG
2020**

1,3 M€ / an



Document
d'enregistrement
universel 2021

Page
212



Air Liquide

Léopold

Actionnaire depuis **2 ans**,
se définit comme un "**Actionnaire enthousiaste** "

Rapports des Commissaires aux Comptes

Françoise Garnier
Commissaire
aux Comptes PwC

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**

PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

Rapports des Commissaires aux comptes

Assemblée générale à titre **ordinaire**

- Rapport sur les comptes **annuels** de la société mère
- Rapport sur les comptes **consolidés**
- Rapport spécial sur les **conventions réglementées**

Assemblée générale à titre **extraordinaire**

5 rapports relatifs aux opérations sur le capital (résolutions 18, 20, 21, 22 et 23)



Rapports sur les **comptes annuels** de la société L'Air Liquide S.A.

Résolution

1

**Approbation
des comptes
socioux** de
l'exercice 2021

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé, de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.





Rapports sur **les comptes consolidés** du groupe Air Liquide

Résolution

2

**Approbation
des comptes
consolidés de
l'exercice 2021**

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé, de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.





Air Liquide

Déclaration de performance extra-financière 2021

Nous nous sommes assurés que le rapport de gestion comprenait bien la déclaration consolidée de performance extra-financière de votre société.

*Cette déclaration extra-financière comprend les **nouvelles obligations de reporting obligatoires** depuis cette année au titre de la taxinomie européenne.*

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Document
d'enregistrement
universel 2021

Pages
294-297



/ Rapports spécial sur les conventions réglementées

Résolution

11

Conventions autorisées au cours d'exercices antérieurs

*Contrat d'assurance-vie
Cette convention concerne Benoît Potier.*

Autres conventions

Il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale.





/ Rapports relatifs aux opérations sur capital

Résolution

18

/ Réduction de capital

Résolutions

20-21

Autorisation d'attribution
d'options de souscription
ou d'achat d'actions
ou d'achat d'actions

Résolutions

22-23

Augmentation de capital
réservée aux salariés
ou à une catégorie
de bénéficiaires

Nous n'avons aucune observation à formuler. Nous établirons, le cas échéant, un rapport complémentaire lors de l'usage de ces autorisations par votre Conseil d'Administration.





Air Liquide

Marie

Actionnaire depuis **18 ans**,
se définit comme une "**Actionnaire déterminée**"

Questions & Réponses

Benoît Potier
Président-
Directeur Général

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

Alexandra

Actionnaire depuis **25 ans**,
se définit comme une "**Actionnaire chevronnée**"

/ Vote des résolutions

/ Benoît Potier
Président-
Directeur Général

ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022

PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2021



**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021



**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

Affectation du résultat de l'exercice
2021; fixation du dividende



**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

Autorisation donnée pour 18 mois au
Conseil d'Administration en vue de
permettre à la Société d'intervenir sur
ses propres actions



**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Benoît Potier



**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

Nomination de Monsieur François Jackow en qualité d'Administrateur de la Société



**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

Renouvellement du mandat d'Administrateur de Madame Annette Winkler



**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

Renouvellement du mandat de la
société PricewaterhouseCoopers
Audit en qualité de Commissaire
aux comptes titulaire



**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

Nomination de la société KPMG S.A.
en qualité de Commissaire aux
comptes titulaire



**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

Constatation de l'arrivée à échéance
des mandats de la société Auditex et
de Monsieur Jean-Christophe
Georghiou, Commissaires aux
comptes suppléants



**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

Rapport spécial des Commissaires
aux comptes sur les conventions
visées aux articles L. 225-38 et
suivants du Code de commerce

résolution

11

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

Approbation des éléments de la rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 à Monsieur Benoît Potier





Air Liquide

Approbation des informations
relatives à la rémunération des
mandataires sociaux
mentionnées à l'article L. 22-10-9 I
du Code du commerce



**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

Approbation de la politique de
rémunération applicable au
Président-Directeur Général
(pour la période courant du
1^{er} janvier 2022 jusqu'au 31 mai 2022)



**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

Approbation de la politique de
rémunération applicable au
Directeur Général
(à compter du 1^{er} juin 2022)



**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

Approbation de la politique de
rémunération applicable au
Président du Conseil
d'Administration (à compter du
1^{er} juin 2022)



**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

Approbation de la politique de rémunération applicable aux Administrateurs





Air Liquide

Autorisation donnée pour 24 mois au
Conseil d'Administration de réduire
le capital par annulation des actions
auto-détenues



**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

Délégation de compétence donnée pour 26 mois au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres, pour un montant maximum de 300 millions d'euros





Air Liquide

Autorisation donnée pour 38 mois au Conseil d'Administration de consentir au bénéfice des membres du personnel salarié et des dirigeants mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux des Options de souscription d'actions ou d'achat d'actions emportant renonciation des actionnaires à leur Droit préférentiel de souscription des actions à émettre à raison de l'exercice des Options de souscription





Air Liquide

Autorisation donnée pour 38 mois au Conseil d'Administration de procéder à des attributions d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des dirigeants mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux emportant renonciation des actionnaires à leur Droit préférentiel de souscription des actions à émettre





Air Liquide

Délégation de compétence donnée
pour 26 mois au Conseil
d'Administration en vue de procéder
à des augmentations de capital
avec suppression du Droit
préférentiel de souscription réservées
aux adhérents à un plan d'épargne
d'entreprise ou de groupe





Air Liquide

Délégation de compétence donnée
pour 18 mois au Conseil
d'Administration en vue de procéder
à des augmentations de capital
avec suppression du Droit
préférentiel de souscription réservées
à une catégorie de bénéficiaires



**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

Modification de l'article 11 de statuts
(Composition du Conseil
d'Administration) relative au délai
d'acquisition des actions de la
Société par les Administrateurs





Air Liquide

Modification de l'article 14 des statuts (Réunions et délibérations du Conseil d'Administration) afin de permettre au Conseil d'Administration de prendre des décisions par consultation écrite





Air Liquide

Modification de l'article 12
(Organisation et direction du Conseil
d'Administration) et de l'article 13
(Direction Générale) des statuts
concernant la modification de l'âge
limite statutaire du Directeur Général
en situation d'urgence





Air Liquide

Modification de l'article 17 des statuts (Contrôle de la Société) concernant la nomination des Commissaires aux comptes suppléants



**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI



Air Liquide

Harmonisation des articles 8 (Droits et obligations attachés aux actions), 18 (Tenue des Assemblées Générales) et 23 (Contestations) des statuts de la Société avec les dispositions légales et réglementaires en vigueur





Air Liquide

Pouvoirs en vue des formalités



**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022**
PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE
2022** PALAIS DES CONGRÈS
DE PARIS
MERCREDI 4 MAI

Merci
d'avoir participé
à cette Assemblée Générale

