

Compte rendu

Assemblée Générale Mixte du 3 mai 2017

CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTION GÉNÉRALE	3
RÉSULTATS DU VOTE DES RÉSOLUTIONS	4
RÉSULTATS ET FAITS MARQUANTS 2016	5
AIRGAS	7
STRATÉGIE ET PERSPECTIVES	9
GOVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS	13
DÉBAT AVEC LES ACTIONNAIRES	15



MERCI DE VOTRE MOBILISATION !

L'Assemblée Générale Mixte, présidée par Benoît Potier, Président-Directeur Général, en présence des membres du Conseil d'Administration, a réuni **3 874 personnes**, le 3 mai 2017, au Palais des Congrès à Paris.

Les actionnaires, qui représentaient **49,9 %** des droits de vote, soit **131 121 actionnaires présents, représentés, ou ayant voté par correspondance**, ont adopté l'ensemble des résolutions proposées. Sur les 386 690 411 actions disposant du droit de vote, 193 132 074 voix ont été exprimées, une action donnant droit à une voix.

26 500 actionnaires ont voté ou demandé leur carte d'admission par Internet avant l'Assemblée.

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

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

Benoît Potier
Président-Directeur Général

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



Crédit photo : guteksk7/Shutterstock.com



CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTION GÉNÉRALE

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



Benoît POTIER

Président-Directeur Général



Thierry PEUGEOT

Administrateur



Karen KATEN

Administrateur indépendant



Jean-Paul AGON

Administrateur indépendant
Administrateur référent



Sián HERBERT-JONES

Administrateur indépendant



Pierre DUFOUR

Administrateur



Sin LENG LOW

Administrateur indépendant



Annette WINKLER

Administrateur indépendant



Geneviève BERGER

Administrateur indépendant



Brian GILVARY

Administrateur indépendant



Xavier HUILLARD

Administrateur indépendant



Philippe DUBRULLE

Administrateur représentant
les salariés

NB : Administrateur indépendant au sens du règlement intérieur du Conseil d'Administration. Pour la définition des critères d'indépendance, se référer au Document de référence 2016.

COMMISSAIRES AUX COMPTES

ERNST & YOUNG et Autres

Représenté par Jeanne Boillet

PricewaterhouseCoopers

Représenté par Olivier Lotz

DÉLÉGUÉS DU COMITÉ CENTRAL D'ENTREPRISE

Joël Pierret

Patrick Recourt

DIRECTION GÉNÉRALE ET COMITÉ EXÉCUTIF

Benoît Potier

Président-Directeur Général ^(a)
Né en 1957 – Français

Guy Salzgeber

Directeur de la Société
Directeur Général du pôle Francfort-Europe Industrie,
supervise les Achats Groupe
Né en 1958 – Français

Pascal Vinet

Directeur Général d'Airgas
Né en 1962 – Français

François Darchis

Directeur de la Société
IDST (Innovation, Digital, Science, Technologies),
Systèmes d'information, Branche d'activité
Industriel Marchand
Né en 1956 – Français

Fabienne Lecorvaisier

Directeur Financier
Finances, Contrôle de Gestion
Née en 1962 – Française

François Jackow

Directeur des activités Santé,
supervisant le pôle de Dubaï et la Direction Clients
Né en 1969 – Français

Jean-Marc de Royere

Directeur de la Société
International, Gouvernance, Responsabilité
Sociale et Environnementale
Président de la Fondation Air Liquide
Né en 1965 – Français

Kwong Weng Mok

Directeur Adjoint Asie
Né en 1953 – Singapourien

François Venet

Directeur de la Stratégie, supervisant l'activité
Grande Industrie et Ingénierie et Construction
Né en 1962 – Français

Michael J. Graff

Directeur de la Société
Directeur Général du pôle Houston, Président
du Conseil d'Administration d'Airgas, supervisant
également la Branche d'activité Électronique, la Sécurité
et les Systèmes Industriels
Né en 1955 – Américain

François Abrial

Directeur Général du pôle de Shanghai
Né en 1962 – Français

(a) Au sens du Code de commerce.



RÉSULTATS DU VOTE DES RÉSOLUTIONS

Toutes les résolutions ont été approuvées.

	Pour		Abstention		Contre			
	VOIX	%	VOIX	%	VOIX	%		
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE								
1	Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2016		191 253 970	99,03 %	947 752	0,49 %	930 352	0,48 %
2	Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2016		191 042 785	98,92 %	949 989	0,49 %	1 139 300	0,59 %
3	Affectation du résultat de l'exercice 2016 ; fixation du dividende		187 650 708	97,16 %	996 295	0,52 %	4 485 071	2,32 %
4	Autorisation donnée pour 18 mois au Conseil d'Administration en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions		189 022 150	97,87 %	852 702	0,44 %	3 257 222	1,69 %
5	Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Thierry Peugeot		180 280 425	93,35 %	909 186	0,47 %	11 942 463	6,18 %
6	Nomination de Monsieur Xavier Huillard comme Administrateur		178 445 013	92,40 %	856 165	0,44 %	13 830 896	7,16 %
7	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce		190 915 758	99,05 %	892 765	0,46 %	947 498	0,49 %
8	Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à Monsieur Benoît Potier au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016		111 681 361	57,82 %	918 780	0,48 %	80 531 933	41,70 %
9	Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à Monsieur Pierre Dufour au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016		130 041 159	67,33 %	887 563	0,46 %	62 203 352	32,21 %
10	Approbation de la politique de rémunération applicable au Président-Directeur Général		169 092 759	87,56 %	912 819	0,47 %	23 126 496	11,97 %
11	Approbation de la politique de rémunération applicable au Directeur Général Délégué		150 898 690	78,13 %	911 400	0,47 %	41 321 984	21,40 %
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE								
12	Autorisation donnée pour 24 mois au Conseil d'Administration de réduire le capital par annulation des actions auto-détenues		190 213 539	98,49 %	861 615	0,45 %	2 056 920	1,06 %
13	Délégation de compétence donnée pour 26 mois au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires pour un montant maximum de 530 millions d'euros en nominal		185 307 921	95,95 %	857 844	0,44 %	6 966 309	3,61 %
14	Autorisation donnée pour 26 mois au Conseil d'Administration en vue d'augmenter, en cas de demandes excédentaires, le montant des émissions d'actions ou de valeurs mobilières		177 755 784	92,03 %	878 710	0,46 %	14 497 580	7,51 %
15	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		189 418 576	98,08 %	888 349	0,46 %	2 825 149	1,46 %
16	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		180 595 186	93,50 %	8 662 732	4,49 %	3 874 156	2,01 %
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE								
17	Pouvoirs en vue des formalités		192 101 422	99,47 %	908 789	0,47 %	121 863	0,06 %



RÉSULTATS ET FAITS MARQUANTS 2016

« Dans cette année de transition avec l'acquisition d'Airgas, 2016 affiche une performance financière solide dans un contexte de croissance mondiale modérée. Ainsi le Groupe est entré dans une nouvelle phase de son développement et a publié les grandes lignes de son programme d'entreprise à moyen terme, appelé NEOS. » **Fabienne Lecorvaisier**, Directeur Financier Groupe

2016 a été une année de transformation pour Air Liquide. L'acquisition d'Airgas le 23 mai 2016 marque une étape majeure pour le développement géographique du Groupe et l'extension de ses marchés. Les différentes phases du processus d'acquisition ont été franchies avec succès en moins d'un an : les opérations de désinvestissements

requis par l'Autorité américaine de la concurrence ont été finalisées en septembre 2016 ; l'acquisition d'Airgas a été intégralement refinancée au cours de l'année par des émissions obligataires en euros et en dollars américains et par une augmentation de capital avec maintien du Droit Préférentiel de Souscription.

CHIFFRES CLÉS DU GROUPE EN 2016

- **Chiffre d'affaires** : 18 135 millions d'euros, en hausse de + 14,6 % ^(a)
- **Résultat opérationnel courant** : 3 024 millions d'euros, en augmentation de + 5,9 % ^(a)
- **Résultat net** : 1 844 millions d'euros, en progression de + 5,0 %
- **Retour sur capitaux employés après impôts** : 7,8 %
- **Bénéfice net par action** : 5,11 euros, en hausse de + 2,4 %
- **Cash flow** ^(b) : 3,7 milliards d'euros en progression de + 31 %

POINTS CLÉS DE LA PERFORMANCE

- Un niveau d'activité soutenu dans un contexte de croissance mondiale modérée
- Une nouvelle hausse du chiffre d'affaires, du résultat net et du dividende par action
- Poursuite des gains de productivité auxquels s'ajoutent les 1^{ères} synergies avec Airgas
- Un niveau élevé d'investissements
- Un modèle d'autofinancement robuste
- Un bilan solide
- Succès de l'augmentation de capital

(a) Données publiées par rapport à 2015 retraitées pour tenir compte de la norme IFRS 5 « Activités non poursuivies », en ce qui concerne les activités Plongée et Soudage.

(b) Flux de trésorerie générés par les activités opérationnelles.

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

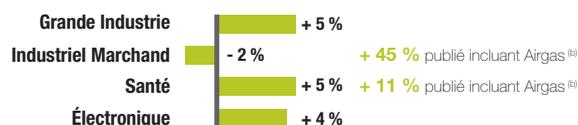
Gaz & Services

Avec l'acquisition d'Airgas, le Groupe se recentre sur ses activités Gaz & Services. La cession de l'activité Plongée a été finalisée fin décembre 2016, et le Groupe a signé un accord le 27 avril 2017 avec Lincoln Electric en vue de la cession d'Air Liquide Welding, son activité Soudage. En 2016, les ventes de Gaz & Services s'élèvent à **96 % du chiffre d'affaires du Groupe**. L'activité Industriel Marchand représente à elle seule plus de 40 % des ventes du Groupe.

d'unités de production principalement en Allemagne, en Pologne, en Amérique et en Chine. Les deux unités de production d'hydrogène sur le site de Yanbu, démarrées au 2^e trimestre 2015, ont également contribué à cette croissance. La mise en service de la « caverne à hydrogène » aux États-Unis en fin d'année a aussi permis de développer les ventes d'hydrogène à la demande tout en renforçant la fiabilité pour les clients.

RÉPARTITION PAR ACTIVITÉ

Croissance comparable ^(a) 2016-2015



- **La Grande Industrie**, en progression de + 5 %, affiche une croissance dans toutes les zones géographiques. Elle bénéficie d'une demande élevée en gaz de l'air et des démarrages et montées en puissance

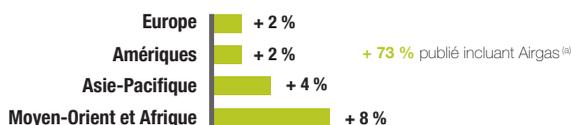
- **L'Industriel Marchand** progresse de + 45 % suite à l'intégration d'Airgas. L'activité est toutefois en léger retrait à - 2 % en données comparables, avec des contrastes selon les pays et les segments de marché. À titre d'exemple, les marchés liés à l'énergie, la construction et la fabrication métallique sont en léger recul alors que ceux de l'agroalimentaire et de la pharmacie sont en croissance.
- **L'Électronique** affiche une croissance de + 4 %, portée par une demande globale toujours forte notamment dans le domaine des matériaux avancés.
- **La Santé** progresse de + 11 % en incluant la contribution d'Airgas. En données comparables, l'activité affiche une croissance solide de + 5 %, bénéficiant de la demande élevée en services de santé à domicile et de ventes vigoureuses dans l'hygiène. Les économies en développement connaissent une croissance à deux chiffres.

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

(b) En données publiées par rapport à 2015, intégrant les ventes d'Airgas à compter du 23 mai 2016 et les effets de change et d'énergie défavorables.

RÉPARTITION PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Croissance comparable ^(a) 2016-2015



Ingénierie & Construction

L'activité Ingénierie & Construction enregistre un chiffre d'affaires de **474 millions d'euros**, en forte baisse de 38 %, affecté par le ralentissement des grands projets liés à l'énergie.

Marchés globaux & Technologies

Le chiffre d'affaires de l'activité Marchés Globaux & Technologies, de **330 millions d'euros**, affiche une croissance de + 14 % portée principalement par les secteurs du biogaz, du spatial et du maritime.

En Europe, Air Liquide a mis en service sept unités de purification de biogaz. Cette filière de purification et de valorisation du biogaz est une forme très prometteuse d'économie circulaire qui contribue à la réduction des gaz à effet de serre. Dans le domaine du spatial, Air Liquide a remporté plusieurs contrats d'une valeur de 100 millions d'euros pour la fourniture d'équipements cryogéniques destinés à la propulsion du futur lanceur européen Ariane 6.



Unité de purification du Biogaz chez un client

PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE ET BILAN

Les gains de productivité s'élevèrent à **315 millions d'euros** grâce à différents projets d'efficacité. À ce montant s'ajoutent les premières synergies opérationnelles réalisées avec Airgas, pour **45 millions de dollars américains**. Le ratio de marge opérationnelle est marqué par le nouveau mix des activités d'Air Liquide et reste solide à **16,7 % des ventes**, reflétant l'effet de consolidation d'Airgas.

La dette nette du Groupe s'élève à **15,4 milliards d'euros** fin 2016. Elle a augmenté du fait de l'acquisition d'Airgas pour 11,6 milliards d'euros, nette des flux de cessions d'actifs. Toutefois le coût moyen de la dette nette est de **2,9 %**, en baisse par rapport à 2015. Ce taux est relativement faible si l'on considère que la durée moyenne de la dette est de plus de six ans et essentiellement à taux fixe.

Cette année encore, le modèle d'autofinancement est resté robuste. Les flux nets de trésorerie générés par les activités opérationnelles s'élevèrent à **3,7 milliards d'euros**, et ont permis de financer les investissements industriels et les dividendes.

Le bilan d'Air Liquide, marqué par la consolidation d'Airgas, reste solide.

UNE STRATÉGIE D'INVESTISSEMENTS CIBLÉS

Le Groupe a également poursuivi sa stratégie d'investissements ciblés sur les marchés en croissance, en décidant **2,2 milliards d'euros** d'investissements industriels et financiers, hors acquisition d'Airgas.

En Chine, Air Liquide a signé deux nouveaux contrats dans la Grande Industrie : un contrat de fourniture d'oxygène pour une société du secteur de l'énergie, et un contrat de fourniture d'oxygène et d'azote pour une filiale du groupe chinois Sinopec, l'une des plus grandes entreprises intégrées des secteurs de l'énergie et de la chimie du pays.

Dans la zone Amériques, le Groupe a remporté un contrat de production d'hydrogène pour Axion Energy, un raffineur de premier plan en Argentine. Dans la Santé, les filiales SEPPIC et Schülke ont décidé la construction d'un nouveau site de production aux États-Unis. Cette unité, dont la mise en service est prévue pour le premier semestre 2018, produira des ingrédients destinés aux marchés cosmétique et pharmaceutique mondiaux et représente un investissement de plus de 60 millions de dollars américains.

En Europe, au sein de l'activité Marchés globaux & Technologies, Air Liquide a mis en service le premier site de stockage d'hélium pur en Allemagne afin de mieux répondre aux besoins de ses clients, en leur garantissant un approvisionnement fiable et prévisible.

Enfin, le Groupe a également poursuivi sa stratégie de croissance externe avec des acquisitions en Industriel Marchand et en Santé. À titre d'exemple, le Groupe a fait l'acquisition de **PDP Courriers**, un acteur majeur du transport sous température contrôlée pour l'industrie pharmaceutique.

Au **premier trimestre 2017**, les ventes du Groupe s'établissent à 5,2 milliards d'euros, en croissance de + 38,5 %, bénéficiant de la consolidation d'Airgas et des effets de change et d'énergie favorables.

En données comparables, la hausse des ventes Gaz & Services est de + 2,8 %, du fait de l'amélioration significative de l'activité Industriel Marchand et de la solide croissance des ventes de la Santé. L'activité Marchés globaux & Technologies reste également dynamique. Toutes les zones géographiques sont en croissance. Par ailleurs, la dynamique d'investissement se poursuit.

(a) En données publiées par rapport à 2015, intégrant les ventes d'Airgas à compter du 23 mai 2016 et les effets de change et d'énergie défavorables.



« Avec Airgas, nous avons osé, nous avons fait et nous avons transformé l'essai. Votre Groupe en profitera pleinement pour les années à venir. » **Pierre Dufour**, Directeur Général Délégué

L'acquisition et l'intégration d'Airgas constituent une étape historique de la vie du Groupe.

HISTOIRE D'UNE ACQUISITION...

L'Hermione

Air Liquide analyse régulièrement les mouvements dans l'industrie des gaz et les opportunités qui peuvent en découler. Dans le cas de l'acquisition d'Airgas, c'est en **juin 2015** que les choses ont vraiment commencé lors d'une visite à Philadelphie à l'occasion du passage de la reproduction à l'identique de l' *Hermione*, la frégate utilisée par le marquis de La Fayette pendant la guerre d'indépendance américaine. Une visite chez Airgas à cette occasion nous a convaincus qu'il y avait là une opportunité pour Air Liquide.

La machine se met en marche

L'histoire s'accélère alors. Une équipe est constituée pour examiner le potentiel d' Airgas. En **octobre 2015**, le Conseil d'Administration d'Air Liquide donne son autorisation pour faire une offre. Les conditions de succès étaient assez simples : pour ne pas se retrouver dans une spirale infernale d'enchères et de surenchères, il fallait frapper juste, aller très vite, et s'assurer du côté amical de la transaction afin de se donner toutes les chances d'une intégration réussie.

Les conditions de prix et l'accord des Conseils d'Administration des deux sociétés ont été obtenus très rapidement. Les conditions financières d'un prêt relais et de son refinancement étaient ensuite finalisées en un temps record. La « due diligence » a commencé immédiatement et a été complétée en deux semaines environ. Les équipes d'avocats se sont mises au travail, et l'accord final a été entériné et annoncé le **17 novembre 2015**. Le dossier concurrence, préparé en parallèle, a été soumis aux autorités américaines une semaine plus tard et les discussions avec ces autorités ont été menées avec diligence.

L'acquisition d'Airgas a été conclue le **23 mai 2016**, moins de 11 mois après la visite de l' *Hermione* au port de Philadelphie relayant ainsi, 235 ans plus tard, l'épopée du corps expéditionnaire de La Fayette.



L'intégration

Dès début **janvier 2016**, les équipes d'Airgas et d'Air Liquide ont été mobilisées pour planifier l'intégration à venir. Ce sont près de 200 collaborateurs des deux sociétés qui ont travaillé sans relâche à cette planification. **En juillet**, l'organisation était en place. **En septembre**, les désinvestissements exigés par les autorités américaines étaient réalisés. **Début octobre**, les deux systèmes informatiques de gestion étaient fusionnés, et les synergies pouvaient commencer à être générées. En témoignent les 45 millions de dollars de synergies de coûts déjà réalisées en 2016, en avance sur le plan prévu.

En parallèle tout au long de l'été, les équipes financières ont mis en place les émissions de dette et l'augmentation de capital prévues au programme de refinancement. Ces opérations ont été bouclées avec succès en **octobre 2016**.

Grâce à la mobilisation des équipes combinées, la deuxième étape de cette aventure, à savoir l'intégration, s'est clôturée avec succès. **2017 est maintenant une année charnière**. Nous attendons du nouvel Airgas qu'il réalise, en cumulé dès cette année, près des deux tiers des 300 millions de dollars de synergies promises, incluant le début des synergies de croissance. L'ensemble des collaborateurs est motivé à saisir les opportunités et à générer la croissance attendue.

AIRGAS EN BREF

CHIFFRES CLÉS

- **6 milliards de dollars de chiffre d'affaires** (après intégration) faisant d'Air Liquide le **leader américain** dans le métier Industriel Marchand et les gaz médicaux
- **1 million** de clients
- **18 000** collaborateurs
- **+ de 12 millions** de bouteilles
- **27 000** stockages
- **6 000** camions
- **+ de 900** points de vente
- **350** centres de conditionnement

Une organisation centrée sur le client

L'une des forces d'Airgas consiste à déployer ses actifs humains et matériels autour des clients, avec notamment une organisation construite pour servir directement les clients finaux. Ainsi le client peut acheter directement chez Airgas tous les produits et services nécessaires à l'utilisation des gaz. Le matériel de soudage, les consommables, les accessoires et même, dans certains cas, les services de certification de nouveaux soudeurs sont tous disponibles sans délai et à prix compétitifs sans que le client ait besoin d'aller chercher ailleurs.



Une approche multi-canaux

Tout client, quelque soit sa taille, peut choisir d'être servi par un représentant commercial, aller chercher ou acheter ses produits directement dans un magasin Airgas, peut être suivi par un service de vente par téléphone ou utiliser le site Internet Airgas.com. À partir de n'importe lequel de ces canaux, le client peut tout faire : shopping, prise de commande, gestion de facture et de documentation, accès à des compétences techniques, etc., et ce de façon flexible et fluide. Il peut donc trouver chez Airgas tout ce dont il a besoin et y avoir accès de la manière qui lui convient le mieux, rapidement et de façon compétitive.

Complémentarité et synergies

Pour créer encore plus de valeur, Air Liquide apporte à Airgas sa position de leader dans la production de liquides cryogéniques, en particulier l'argon. Le Groupe apporte aussi de nombreuses applications et des technologies qu'Airgas n'avait pas. C'est le cas des petites unités de production sur site, et des solutions applicatives dans les domaines du traitement thermique, de l'agroalimentaire et du traitement de l'eau, par exemple. Ces applications pourront être déployées dans l'ensemble du réseau Airgas.

La réalisation des synergies de croissance annoncées s'appuiera sur la combinaison de trois atouts majeurs : **l'extension des capacités de production d'Airgas** grâce aux actifs d'Air Liquide, la **vente des offres Airgas chez les clients** d'Air Liquide et des **offres Air Liquide chez les clients Airgas**, partout en Amérique du Nord, et la **position unique d'Airgas dans le commerce en ligne**. Ces atouts contribueront également aux objectifs ambitieux de **croissance organique** du Groupe. Aux États-Unis, Airgas offre également à Air Liquide une plateforme extraordinaire pour la **transformation numérique** et la **compréhension du marché des petits clients**.

CONCLUSION

« Aujourd'hui marque la dernière fois que je m'adresse à vous en tant que Directeur Général Délégué. Je vous remercie du fond du cœur pour le soutien indéfectible que vous m'avez apporté au cours de toutes ces années, et que vous continuez d'apporter au Groupe. Merci. »

P. Dufour



STRATÉGIE ET PERSPECTIVES

Air Liquide se transforme.

« Air Liquide a opéré en 2016 un mouvement stratégique majeur. Le Groupe a également défini son cap ainsi que ses objectifs pour 2020. Il s'agit maintenant de mettre en œuvre la transformation du Groupe. Nous sommes confiants dans notre capacité à y parvenir et à poursuivre notre croissance rentable dans la durée ». **Benoît Potier**, Président-Directeur Général

Il y a douze mois l'acquisition d'**Airgas** n'était pas encore finalisée. Aujourd'hui l'opération a été **exécutée conformément** à nos plans, depuis sa clôture jusqu'à l'augmentation de capital, puis l'intégration des opérations dans nos systèmes. Dans un contexte politique et économique mondial incertain mais paradoxalement plus prometteur pour Air Liquide, quelle est la **stratégie** du Groupe dans les années à venir ?

ENVIRONNEMENT MONDIAL

Décryptage

POLITIQUE

- En un an, se sont succédés le **Brexit**, les **élections américaines**, et en Europe les élections aux **Pays-Bas**, en **France**, et à l'automne en **Allemagne**, qui sont autant d'événements marquants pour les économies mondiales.

GÉOPOLITIQUE

- Avec la **crise des migrants** et ses conséquences en Europe, avec la situation de guerre en **Syrie**, les foyers de tension et l'insécurité liée au terrorisme ne sont malheureusement pas encore endigués, comme en témoignent les événements récents survenus dans de nombreuses villes du monde.
- Cet environnement **géopolitique** conduit à faire preuve d'une grande **prudence** dans les choix d'investissements.

ÉCONOMIQUE

Alors que l'Europe a fêté le 60^e anniversaire du traité de Rome, synonyme d'Union, certaines grandes puissances **se replient sur elles-mêmes**, envisageant de remettre en cause les principes d'équilibre des dernières décennies, notamment sur le commerce mondial.

L'environnement **économique** s'est montré contrasté en 2016.

- L'indice de production industrielle** a été **faible** au niveau mondial (+ 1,7 %) et négatif aux États-Unis (- 0,9 %), avec un impact fort sur l'activité Industrielle Marchand en Amérique du Nord.
- Le cours du pétrole** a subi des variations importantes pour finir sur une tendance haussière en fin d'année suite à l'accord de l'OPEP. Les prix bas de l'énergie ont eu un impact **négatif** à la fois sur les projets d'Ingénierie et sur les marchés d'Air Liquide liés à l'énergie et la fabrication métallique.
- Les **devises** ont aussi joué **négativement**, moins du fait du dollar, quasi stable contre l'euro, que du fait du peso argentin, du yen, du rand sud-africain et, dans une moindre mesure, de la livre sterling. Cet effet s'est globalement inversé au 4^e trimestre.
- Les **politiques monétaires** et de **taux d'intérêt** sont restées accommodantes, ce qui a largement **bénéficié** à Air Liquide dans le cadre du financement de l'acquisition d'Airgas. Depuis, les taux ont commencé à remonter.
- L'inflation** mondiale est restée faible à + 2,9 % mais avec une légère reprise dans les économies avancées qui devrait se confirmer en 2017, et donc **améliorer** le levier sur les prix.

Cet environnement économique s'est **amélioré** depuis le début de l'année 2017 comme le montrent les résultats du 1^{er} trimestre.

Maîtrise des risques

En 2016, le Groupe a intégré **Airgas** et le **programme NEOS 2020** dans son analyse des risques et simplifié sa **cartographie** afin d'établir un **lien plus direct** entre l'analyse d'un risque et son suivi. Compte tenu de l'environnement externe, la **protection des collaborateurs et des sites** reste un sujet prioritaire. Il en est de même de la **protection des données**, un sujet majeur pour les entreprises intégrant les technologies numériques. Dans un contexte d'évolution rapide des réglementations, la **qualification des fournisseurs**, le **contrôle interne** et la **conformité** font l'objet d'une vigilance renforcée. Certains risques propres à l'activité du Groupe, comme les **risques industriels**, sont étroitement supervisés par le Comité des risques.



BILAN 2016

Bilan financier

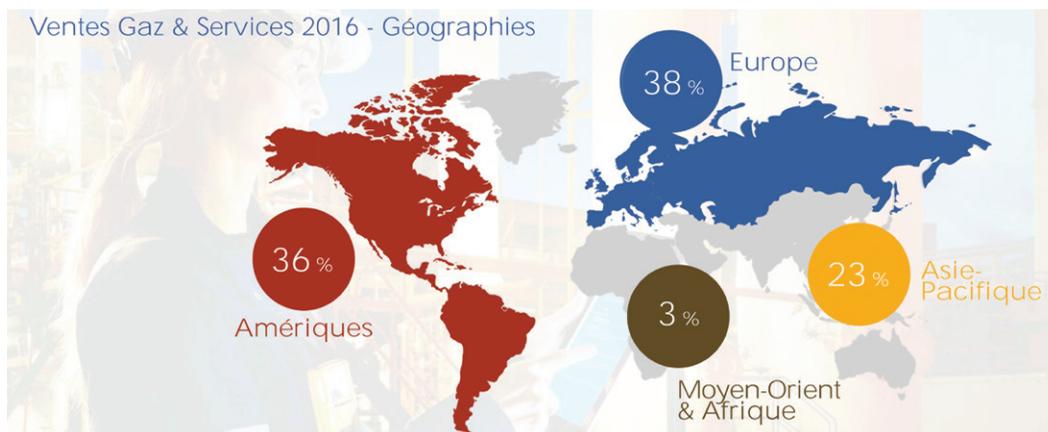
Le bilan 2016 d'Air Liquide – un peu **atypique** compte tenu de la consolidation d'Airgas sur une partie seulement de l'année, soit 7,5 mois – est **solide**, et les **grands équilibres** respectés. En témoignent la poursuite des **investissements**, la **croissance** de l'activité Gaz & Services, le maintien dans l'ensemble des **marges**, la hausse du **résultat net par action** après l'augmentation de capital, la forte croissance du **cash-flow**, la maîtrise de la **dette** et le maintien de la **notation** d'Air Liquide dans la catégorie A.

Nouveau profil d'Air Liquide

Air Liquide a pris une nouvelle **dimension**, à la fois sur le plan géographique et sur ses principaux marchés, avec un **leadership** renforcé.

- 67 000 collaborateurs, 80 pays, plus de 3 millions de clients et de patients servis.
- Un chiffre d'affaires de 18 milliards d'euros fin 2016.
- Un chiffre d'affaires Gaz & Services équilibré entre les zones **Europe** et **Amériques**.

- Une présence renforcée aux **États-Unis** (1^{er} marché des gaz industriels au monde) avec 1100 sites.
- Une répartition des activités du Groupe **en adéquation** avec la structure du marché des gaz industriels, avec notamment l'Industriel Marchand qui représente désormais 44 % des ventes Gaz & Services.
- Une activité **Marchés Globaux & Technologies** qui progresse de + 14 % avec des prises de commandes élevées.
- Air Liquide figure parmi les 10 premières **capitalisations boursières** à Paris.



Concurrence

Les **concurrents** d'Air Liquide pour leur part sont entrés dans une phase de **consolidation** avec l'opération d'Air Products sur **Yingde** en Chine, finalement abandonnée, conduisant à un changement d'actionnaire majoritaire chez Yingde, avec la fusion annoncée **Linde-Praxair** qui reste à réaliser, et enfin le renforcement du japonais **TNS** qui a racheté les actifs désinvestis d'Airgas aux USA. Air Liquide reste attentif aux opportunités et aux mouvements de l'industrie.

Objectifs Groupe

De son côté, **Air Liquide est en bon ordre de marche** avec des objectifs à 2020 clairs et partagés au sein des pays. L'ambition du Groupe est d'être le **leader** de son industrie, moins par la taille que par la **performance** à long terme, et la capacité de **transformation** et **d'innovation**.

Avec plus de **20 milliards d'euros** de chiffre d'affaires en année pleine après consolidation d'Airgas, Air Liquide a désormais atteint une **taille mondiale** et une **présence** significative dans les grands marchés.

À L'HORIZON 2020

OBJECTIFS FINANCIERS

- Un chiffre d'affaires en croissance de **+ 6 à + 8 %** en moyenne par an*
- Des efficacités > **300 millions d'euros** par an à partir de 2017 en plus des synergies Airgas > **300 millions de dollars**
- Un ROCE supérieur à **10 %** dans 5 à 6 ans
- Une notation financière dans la catégorie A

* Incluant un effet périmètre d'Airgas à hauteur de 2 % par an.

OBJECTIFS EXTRA-FINANCIERS

- Un **programme de Développement durable** focalisé sur l'amélioration de l'environnement et la santé par la **Qualité de l'Air** et sur un **engagement** plus fort avec les parties prenantes

STRATÉGIE

Évolution historique

LES ANNÉES 1980

Pendant des décennies, l'industrie d'Air Liquide mit en œuvre une stratégie qui privilégiait la **Production**. Principalement celle des gaz de l'air et des mélanges. Cette stratégie était **locale** par nécessité car les produits ne voyagent de façon économique que sur des courtes distances. Elle associait production simultanée de **gaz** et de **liquide** pour bénéficier de sources de produits **compétitives**, et s'attachait à développer les applications et les usages pour accroître les volumes.

L'**innovation** se focalisait alors sur l'**efficacité** des technologies de séparation et d'échange, sur la **taille** des unités, la production sur **site** ou l'optimisation de la **logistique** et des matériels **d'application**.

LES ANNÉES 1990

Puis vint l'**extension à de nouveaux marchés**, l'**offre élargie** avec l'hydrogène et le gaz de synthèse, la cogénération, ou les gaz spéciaux pour l'électronique. La **santé** s'étendit, à la prestation à domicile ainsi qu'aux produits d'hygiène et aux ingrédients de spécialité.

La maîtrise des technologies et savoir-faire associés se faisait alors par développement interne, notamment grâce à l'ingénierie et construction, ou par acquisition.

LES ANNÉES 2000

Arriva ensuite la phase **d'expansion géographique** dans les pays en développement, Chine, Europe de l'Est, Russie et Moyen-Orient. La construction de nouvelles capacités ou le remplacement des plus anciennes permit une forte croissance en volume.

Aujourd'hui

Depuis quelques années, la course mondiale aux **nouvelles capacités** dans les industries a ralenti, du fait d'une moindre croissance de la demande mondiale en volume. Il s'agit maintenant d'**optimiser** les capacités. **L'expansion géographique** se fait désormais par **densification locale** dans **l'industrie**, alors que dans la **santé** cette expansion reste **mondiale**, du fait de systèmes de santé dans les pays en développement qui n'ont pas encore atteint le niveau de maturité des pays développés.

Ceci signifie que les **industries** passent progressivement du **Produire Plus** au **Produire Mieux**. Elles montent en gamme, réduisent leurs consommations d'énergie, utilisent mieux les ressources naturelles, recyclent leurs sous-produits, et baissent leurs émissions polluantes.

Dans la **santé**, la médecine s'adapte, elle se sophistique, devient plus individualisée, et intègre le service, notamment au domicile du patient. Cette évolution se traduit dans les marchés les moins avancés par un développement des **prestations de base**, et dans les marchés plus avancés par une évolution vers le **Vivre Mieux**.

Produire et Vivre Mieux pour un monde plus Durable

- Accompagner le suivi des maladies chroniques et les nouvelles pathologies dans la **santé**.
- Développer des **molécules sur mesure** dans **l'électronique**.
- Réduire la consommation d'énergie et des émissions dans la **Grande Industrie** grâce à l'utilisation d'oxygène, d'hydrogène et de CO₂.
- Dans **l'Industriel Marchand**, déployer des offres dans de nouveaux secteurs comme le **transport propre** ou à destination des **petits clients**, grâce aux circuits de distribution multi-canaux et à la simplification des transactions.

Dans ces nouveaux marchés, le **numérique** joue un rôle essentiel car il **rapproche** considérablement l'Entreprise de ses clients, de ses collaborateurs, de ses actionnaires, et du monde en général. De même, **l'innovation** joue un rôle central, car elle permet **d'associer** science, technologies, expérience client, et incubation de nouvelles activités aux possibilités du numérique.



Bouteille intelligente

C'est pourquoi Air Liquide met en œuvre une **stratégie de Transformation**, centrée sur le **client**, qui s'adapte à ce nouvel environnement, et s'appuie fortement sur le **numérique** et **l'innovation**. C'est le cœur du programme **NEOS** à l'horizon 2020.

Innovation

DES ILLUSTRATIONS CONCRÈTES

- Dans **l'Industriel Marchand**, l'oxy-combustion à haute température permet d'améliorer la compétitivité des clients et réduit l'impact environnemental du procédé de fusion du verre (HEATOX) en diminuant les émissions de CO₂ et de NOx.
- Dans la **Grande Industrie**, le projet « Connect » permet d'optimiser le pilotage à distance des opérations sur 22 sites en France. Doté d'outils numériques de maintenance prédictive, « Connect » a reçu le label « **vitrine technologique** » par l'Association Alliance Industrie du Futur.
- Dans **l'Électronique**, Air Liquide sert les marchés des semi-conducteurs, des écrans grâce aux **molécules avancées sur-mesure** pour la gravure ou les dépôts, en croissance de +20 % par an. Par exemple, la molécule ZyALD développée par Air Liquide, issue de la gamme ALOHA, permet de créer des mémoires plus performantes.
- L'activité **Santé** poursuit le développement de nouvelles solutions **digitales** pour les patients et les médecins grâce à un extranet prescripteurs. Elle a également lancé un **ventilateur** adapté à la **réanimation cardio-pulmonaire** pour les services d'urgence, conçu en collaboration avec le Centre Hospitalier d'Annecy Genevois.
- Au niveau du **Groupe**, Air Liquide a renforcé en 2016 ses partenariats avec ITER et Ariane 6, et poursuivi le développement des marchés du biogaz, de l'énergie hydrogène et des stations multi-énergies destinées au transport propre.

Air Liquide a été à l'origine avec Toyota du lancement du **Conseil Mondial de l'Hydrogène** début 2017 avec 12 autres industriels de premier plan, dont **Total, Alstom et Engie** en France, pour accélérer le **développement de la filière hydrogène comme vecteur d'énergie dans le monde**.

- Air Liquide poursuit ses investissements dans les **centres d'innovation** en Chine, en France avec Paris Saclay et prochainement au Japon.

UN ÉCOSYSTÈME OUVERT

L'innovation chez Air Liquide s'inscrit dans un **écosystème** ouvert, c'est-à-dire qu'elle repose sur de nombreux partenariats menés avec des clients, des start-up, des PME, des universités et instituts de recherche dans le monde entier.

Le laboratoire d'innovation **i-Lab** d'Air Liquide est en première ligne. Il a permis la création d'un deuxième laboratoire d'élaboration de solutions digitales pour les métiers du Groupe, le fab-Lab ou « **La Factory** », situé également dans l'est parisien.

Les équipes de **Recherche scientifique** sont focalisées sur les « petites molécules essentielles », ces éléments qui constituent le territoire scientifique du Groupe et sont à l'origine de la **Vie**, de la **Matière** et de **l'Énergie**. Dans ce cadre, elles ont organisé un concours scientifique sur les enjeux de la planète, et retenu trois projets venant de Suisse, du Japon et de France **parmi 130 propositions reçues**. Le travail avec les universités primées a débuté.

Enfin, la structure **ALIAD** de capital-risque a pris des participations minoritaires dans **quatre nouvelles start-up**, dont Polyshape et Solidia.

Numérique

En 2016, des **équipes dédiées** à la **transformation numérique** ont été mises en place. Avec les objets connectés, les méga-données et l'intelligence artificielle, on imagine facilement toutes les applications possibles dans les métiers du Groupe. En effet, Air Liquide dispose de plus de **210 000 objets connectés** et relève en permanence **450 000 points de mesure** sur **400 sites** de production. Cela représente 1 milliard de données collectées chaque jour.

La **stratégie de transformation numérique** est à la fois une source d'**amélioration de l'expérience client** et une source de **gains d'efficacité**. En intégrant le **numérique**, Air Liquide va améliorer considérablement la gestion de ses **actifs**, l'interaction avec ses **clients** et **patients** et s'appuyer sur l'**écosystème de start-up** pour aller plus vite. C'est la stratégie de l'**ACE** (Actifs, Clients, Écosystème).

ACTIFS

Demain, grâce à des systèmes de nouvelle génération en cours de déploiement toutes les **bouteilles** seront **connectées** en continu ou en discontinu. D'ici 2020, le Groupe a aussi pour objectif d'installer des **boîtiers de télémétrie** sur la grande majorité de ses **stockages** pour mesurer en temps réel la consommation des clients.

Dans l'**Industriel Marchand**, les solutions numériques vont permettre d'optimiser la planification de la production, la logistique et la sécurité du Groupe, via la gestion à distance de **12 000 camions**, **60 000 stockages** et **24 millions de bouteilles** en clientèle.

CLIENTS

Dans l'**interaction avec les clients**, les équipes de Transformation numérique travaillent étroitement avec les équipes d'Airgas qui ont une solide expérience des **transactions en ligne**. Chaque mois plus de **600 000 visiteurs** uniques se connectent au site Airgas.com pour faire leurs achats, vérifier le statut des commandes et obtenir des informations diverses sur les produits. Ce site gagne **100 000 utilisateurs par an**. Air Liquide entend capitaliser sur cette formidable expérience d'Airgas pour en faire profiter le reste du Groupe.



Boutique Airgas

ÉCOSYSTÈME

En rejoignant **Techstars Paris** qui met en relation de grands groupes partenaires et start-up du programme, Air Liquide a un **accès privilégié** aux meilleures start-up dans les domaines de l'intelligence artificielle, de la donnée (Data), de l'Internet des objets, mais aussi de la cyber-sécurité et de la mobilité intelligente.

ORGANISATION ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Pour apporter tous les bénéfices attendus, la stratégie d'Air Liquide s'appuie également sur une **organisation** en réseau constituée de **pôles** et de **groupes de pays**. Elle a été mise en place l'an dernier et répond à la problématique actuelle d'une plus grande **proximité** avec les opérations et les clients, et d'une meilleure **réactivité**. **Simple et efficace**, elle s'avère parfaitement adaptée à la réalité du terrain.

Au-delà de la vision d'un **Produire Mieux** et **Vivre Mieux**, qui tous deux contribuent à un **Monde plus Durable**, la **responsabilité** est avec la performance au cœur de l'ambition du Groupe. Elle vise à améliorer l'environnement et la santé par la **qualité de l'air**, et à poursuivre un **dialogue** actif avec les parties prenantes.

Améliorer la qualité de l'air : quatre priorités

1. Contribuer à des **industries plus propres**
2. Contribuer à des **transports plus propres**
3. Réduire l'**empreinte environnementale d'Air Liquide**
4. Renforcer la **politique d'achats responsables**, notamment grâce à l'électricité bas carbone

Pour accentuer le dialogue avec les **parties prenantes**, Air Liquide met en œuvre des actions communes et des projets avec l'ensemble d'entre elles. La **Fondation Air Liquide** y contribue largement en partenariat avec les grands Instituts de Recherche et auprès des communautés les plus défavorisées.

ÉVOLUTION DU CAPITAL

Pour la première fois depuis **30 ans**, le Groupe a procédé à une **augmentation de capital** avec maintien du Droit Préférentiel de Souscription, permettant d'associer ses actionnaires à cette nouvelle étape du développement de la Société. Ce fut la plus grande opération de l'année sur la Place de Paris et la plus grosse levée de fonds auprès d'actionnaires individuels depuis 2006. Au final, **3,3 milliards d'euros** ont pu être levés avec un taux global de souscription élevé de **191 %**.

Aujourd'hui, la **part du capital détenue par les actionnaires individuels** se situe à environ **33 %**, en légère baisse en raison de la sursouscription des investisseurs institutionnels lors de l'augmentation de capital. Pour autant, le **nombre d'actionnaires individuels** a progressé de **plus de 10 000** par rapport à 2015, atteignant un total de **410 000**. **L'évolution du titre** a été en ligne avec la performance du **CAC 40** en 2016, et a dépassé celui-ci après l'augmentation de capital au 4^e trimestre 2016.

Le Conseil a décidé de proposer l'attribution d'**une action gratuite pour 10** détenues, au **2nd semestre 2017**, montrant une nouvelle fois l'attachement du Groupe au principe d'attribution régulière d'actions gratuites.

CONCLUSION

À l'aube d'un **nouveau chapitre** de l'histoire d'Air Liquide, saluons les **équipes** pour leur formidable engagement et la qualité de leur travail, et les **actionnaires** qui ont apporté une fois de plus un fidèle soutien au Groupe. Ensemble nous avons réussi à rendre possible l'acquisition d'Airgas : un projet ambitieux qui positionne Air Liquide en tête de la course pour les années à venir.



GOVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

« Vous êtes 410 000 à accorder votre confiance à Air Liquide et il est très important pour nous de continuer l'histoire du Groupe ensemble ». **Benoît Potier**, Président-Directeur Général

COMPOSITION DU CONSEIL



X. Huillard

L'Assemblée Générale a renouvelé le mandat d'Administrateur de **Thierry Peugeot** et approuvé la nomination de **Xavier Huillard**, chacun pour une durée de quatre ans. De nationalité française, Président-Directeur Général du groupe Vinci depuis 2010, Xavier Huillard apportera au Conseil son expérience de dirigeant de grande entreprise à dimension internationale.

Le Conseil d'Administration est ainsi composé de **12 membres** aux profils variés dont **cinq femmes**, et comporte **six administrateurs de nationalité étrangère**.

2017 marque l'arrivée à échéance du mandat de **Thierry Desmarest**, membre du Conseil depuis 1999 et **Administrateur référent** depuis 2014. Le Conseil a tenu à le remercier pour la qualité de sa contribution au développement d'Air Liquide et sa fidélité au Groupe. **Jean-Paul Agon** a été désigné Administrateur référent.

TRAVAUX DU CONSEIL ET DES COMITÉS

Travaux du Conseil

Réuni six fois en 2016 avec un taux de présence de 97 %, le Conseil a porté une attention particulière à la finalisation de l'acquisition d'**Airgas** et à son financement. Le Conseil s'est également penché sur la stratégie à moyen terme, avec le nouveau programme d'entreprise **NEOS**, l'**innovation** et le **développement technologique** dans les différents métiers du Groupe et la **Responsabilité Sociétale de l'Entreprise** qui a conduit à la création au sein du Conseil d'un Comité environnement et société, présidé par Pierre Dufour.

Travaux des Comités

- **Le Comité d'audit et des comptes** examine de façon régulière les comptes et la politique de financement du Groupe. En 2016, il a examiné pour la première fois les comptes du Groupe intégrant Airgas. Il a revu la politique de financement et la gestion de la dette liées au financement de cette acquisition. Il a suivi les missions du contrôle général et le processus de déploiement de la démarche de gestion des risques.
- **Le Comité des nominations et de la gouvernance** travaille sur la composition du Conseil et de ses Comités. Il a, pour sa part, piloté en 2016 le processus de recrutement du nouvel Administrateur avec l'assistance d'un conseil extérieur. Suite au départ de Thierry Desmarest, il a proposé le remplacement de l'Administrateur référent et la nouvelle composition des Comités. Le Comité a également examiné l'évolution de l'équipe de Direction, Pierre Dufour ayant décidé de faire valoir ses droits à la retraite, mettant fin à son mandat de Directeur Général Délégué. Il reste Administrateur de la Société. Au nom du Conseil et de l'ensemble des collaborateurs, Benoît Potier a tenu à remercier Pierre Dufour pour son engagement pendant 20 ans au sein du Groupe et sa contribution déterminante à la croissance d'Air Liquide.

Une nouvelle composition des Comités

Comité d'audit : Madame Siân Herbert-Jones (Présidente), Madame Sin-Leng Low, Monsieur Thierry Peugeot, Monsieur Brian Gilvary

Comité des nominations et gouvernance : Monsieur Jean-Paul Agon (Président), Madame Annette Winkler, Madame Karen Katen

Comité des rémunérations : Monsieur Jean-Paul Agon (Président), Monsieur Xavier Huillard, Madame Annette Winkler

Comité environnement et société : Monsieur Pierre Dufour (Président), Madame Geneviève Berger, Monsieur Philippe Dubrulle

- **Le Comité des rémunérations** examine la politique de rémunération des dirigeants.



Séance du Conseil

RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Dirigeants

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux en 2016 se caractérise par :

- **une augmentation de la part fixe**, qui était inchangée depuis plusieurs années. Elle a été fixée pour Benoît Potier à 1,175 million d'euros et pour Pierre Dufour à 675 000 euros, en hausse respectivement de + 1,7 % et de + 1,9 % par an depuis la dernière augmentation ;
- **une baisse sensible de la part variable de - 24 %** pour les deux dirigeants, qui s'explique par les résultats obtenus pour deux critères financiers inférieurs aux objectifs ambitieux, fixés en début d'année sur la base de prévisions de croissance industrielle mondiale révisées depuis à la baisse ;

Aussi, bien que la performance opérationnelle du Groupe ait été solide, le total de la rémunération fixe et variable 2016 versé aux dirigeants est en baisse de - 11,4 % pour Benoît Potier et de - 10,8 % pour Pierre Dufour par rapport à 2015. Sur la période 2008-2016, la rémunération annuelle de Benoît Potier enregistre une variation de - 0,4 % en moyenne par an et celle de Pierre Dufour de + 0,9 % par an.

- **une stabilité de la rémunération attribuée en options et actions de performance.** Dans le cadre du plan annuel, le Conseil d'Administration a attribué à Benoît Potier des options et actions de performance pour une valeur totale de 1,9 million d'euros, soit une augmentation annuelle moyenne depuis 2008 de + 0,62 %. Pierre Dufour n'a pas bénéficié de l'attribution annuelle l'année précédant son départ, comme c'est l'usage dans le Groupe. À titre exceptionnel, une attribution spécifique d'actions de performance a été décidée suite à l'acquisition d'Airgas, une opération hors normes et transformante pour le Groupe. Pour Benoît Potier et Pierre Dufour, les valeurs attribuées s'élèvent respectivement à 1,5 million d'euros et 747 mille euros. Il a été convenu d'ajouter aux conditions de performance du Plan Airgas applicables à Benoît Potier une condition portant sur la réalisation des synergies ;
- **des éléments de rémunération différée** qui restent inchangés.

Évolution de la politique de rémunération pour 2017

Le Conseil a estimé nécessaire de faire évoluer la politique applicable à Benoît Potier afin qu'elle soit adaptée au nouveau contexte du Groupe du fait de l'acquisition d'Airgas. Il s'agit d'assurer la bonne intégration d'Airgas et de conduire la stratégie long terme du nouvel ensemble dont la taille a augmenté de près de 30 %. Cette politique doit demeurer compétitive et incitative, dans le respect des intérêts de toutes les parties prenantes. Trois mesures ont été prises :

- 1. un objectif de rémunération cible à l'horizon 2018/2019**, à atteindre par paliers, sous réserve d'une bonne performance et d'une bonne intégration et réalisation des synergies d'Airgas ;
- 2. une évolution de la structure de la rémunération court terme**, avec une partie variable représentant 75 % du total de la rémunération cible, la part fixe représentant 25 % :
 - la part variable est désormais exprimée en cible et le maximum est limité à 167 % du fixe,
 - les critères quantitatifs sont élargis pour inclure la croissance du chiffre d'affaires en ligne avec les objectifs du programme d'entreprise, et les critères qualitatifs sont simplifiés,
 - le poids des critères quantitatifs par rapport aux critères qualitatifs est renforcé ;
- 3. un recours simplifié aux éléments de rémunération long terme :**
 - les attributions faites au dirigeant sont désormais chaque année évaluées en valeur (et non plus en volume) pour en accroître la lisibilité,
 - les conditions de performance sont simplifiées. Elles comportent, outre la croissance du Bénéfice net par action récurrent, un objectif de rendement pour l'actionnaire qui repose désormais, pour la partie relative, sur un seul indice : le TSR CAC 40 dividendes réinvestis.

L'Assemblée Générale a exprimé un avis favorable sur les éléments de rémunération au titre de 2016 des dirigeants mandataires sociaux dans le cadre de deux résolutions spécifiques. Elle a par ailleurs approuvé les principes et les critères de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, applicables à compter de 2017, conformément à la nouvelle loi Sapin 2.

Collaborateurs

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

- **les attributions d'options et actions de performance**, qui constituent un facteur de motivation et de fidélisation d'un nombre croissant de collaborateurs. En 2016, 1981 salariés en ont bénéficié dont 39 % d'entre eux pour la première fois dans les cinq dernières années, ce qui traduit la volonté du Groupe d'élargir la population bénéficiaire ;
- **les accords d'intéressement et de participation**, qui couvrent 95 % des effectifs travaillant en France. En 2016, le montant moyen perçu par un salarié de L'Air Liquide S.A. s'est élevé à 5 500 euros ;
- **les augmentations de capital réservées aux salariés**. En mars 2016, une augmentation de capital réservée a été proposée à un prix préférentiel, à laquelle 32 % des salariés dans 74 pays ont souscrit. Ces opérations, très suivies, renforcent la motivation des salariés et leur sentiment d'appartenance au Groupe.

Actionnaires

Air Liquide mène une politique actionnariale active fondée sur **la valorisation pour l'actionnaire de son investissement dans la durée**, avec distribution régulière de dividendes, attributions d'actions gratuites et primes de fidélité. Au 31 décembre 2016, plus d'un quart des actions composant le capital d'Air Liquide sont susceptibles de bénéficier de la prime de fidélité. L'Assemblée Générale a approuvé le versement d'un dividende de 2,60 euros par action, et de 2,86 euros pour les actions bénéficiant de la prime de fidélité. Sur les 20 dernières années, la croissance moyenne du dividende réinvesti est de 9,5 % par an. Le financement de l'acquisition d'Airgas a été calibré de manière à poursuivre la politique de distribution de l'ordre de la moitié du résultat net.

Fidèle à sa stratégie actionnariale, le Conseil a également décidé cette année de proposer l'attribution au second semestre 2017 **d'une action pour 10 détenues**. Ces décisions s'inscrivent pleinement dans la politique d'Air Liquide de rémunérer et valoriser l'épargne de ses actionnaires dans la durée. Ainsi pour 100 euros investis en actions Air Liquide en 1996, le taux de rentabilité avant imposition est de **10,9 %** par an pour un actionnaire au nominatif comparé à 7,8 % pour un investissement dans le CAC 40.



DÉBAT AVEC LES ACTIONNAIRES

Thème	Questions n°
Capital et Actionariat	
Actionariat institutionnel	15-1
Actions gratuites	16-1, 16-2
Conseil d'Administration	4-2, 6-1
Dividende en actions	5-1
Jeton de présence	16-3
Patrimoine de Benoît Potier	7-2
Rémunération des mandataires sociaux	8-1
Rompus	2-1
Activités et Stratégie	
Airgas	1-1, 11-1
Cellnovo	10-1
Hydrogène	9-1, 14-1, 17-1
Acquisitions	1-2, 1-3
Industriel Marchand	13-1
Ingénierie	13-2
Objets connectés	17-2
Oman	6-4
Start-up (SpeechMe, Sigfox)	3-1, 6-3
Finance	
Endettement	6-2
ROCE	4-1
Environnement	
Concurrence	12
Donald Trump	7-1
Élections françaises	7-3
Protection des données	18-1

QUESTIONS ÉCRITES PRÉALABLES

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

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

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

- 3 questions sur le capital et l'actionariat ;
- 1 question sur la gouvernance ;
- 3 questions sur les activités d'Air Liquide.

L'intégralité des questions et réponses écrites préalables est disponible sur le site Internet.



QUESTIONS DE LA SALLE

Question n° 1

ACQUISITIONS

1-1 Êtes-vous satisfait de l'acquisition d'Airgas ?

Benoît Potier : Les opportunités offertes par cette acquisition sont plus que conformes à nos espérances. Nous nous appuyons sur Airgas non seulement pour notre développement aux États-Unis mais également pour son savoir-faire, notamment dans le e-commerce et le numérique. Nous avons trouvé des équipes motivées et compétentes dans les métiers de l'Industriel Marchand. Tout s'est très bien passé. Par conséquent, nous sommes extrêmement satisfaits de cette acquisition à ce stade.

1-2 LVL Médical a-t-il été vendu ?

Benoît Potier : LVL Médical, un des leaders en France dans la santé à domicile n'a pas été vendu et est intégré dans l'activité Santé du groupe Air Liquide.

1-3 S'agissant de vos deux filiales, SEPPIC et Schülke, dans l'industrie cosmétique, travaillent-elles avec L'Oréal ?

Benoît Potier : SEPPIC est la filiale d'Air Liquide dans le secteur des ingrédients de spécialité utilisés dans la fabrication des cosmétiques. C'est une société qui croît beaucoup dans un secteur en plein développement. L'Oréal, comme d'autres groupes, fait partie des clients de SEPPIC. Schülke est une société allemande dans l'hygiène, également en forte croissance, mais dont les clients sont essentiellement dans le domaine de la santé, que ce soit à l'hôpital ou ailleurs. Leur implication dans la cosmétique peut éventuellement les amener à vendre des produits à un leader mondial comme L'Oréal.

Je rappelle que la part du chiffre d'affaires que nos différentes filiales réalisent avec les sociétés représentées par nos Administrateurs est parfaitement conforme aux principes recommandés dans le cadre d'un bon gouvernement d'entreprise.

Question n° 2

ROMPUS

2-1 Lors de l'attribution gratuite d'1 action nouvelle pour 10 actions anciennes détenues, les actionnaires détenant un nombre d'actions non multiple de 10 se verront attribuer de 1 à 9 « rompus » imposables dès le premier euro selon le régime de droit commun. Ils ont donc tout intérêt à acheter de 1 à 9 actions complémentaires pour éviter cette imposition. L'année dernière, vous indiquiez que les rompus d'attributions d'actions gratuites ne pouvaient être mis en face de moins-values. Cette règle a-t-elle été abandonnée ?

Benoît Potier : S'agissant de la fongibilité des rompus et des moins-values, il n'y a pas eu de modification.

Question n° 3

START-UP

3-1 Vous avez largement décrit votre projet et votre acquisition américaine Airgas en vous plaçant dans le sillage de l'aventure historique française en Amérique. Envisagez-vous d'accompagner d'autres entreprises plus modestes dans cette aventure ?

Benoît Potier : Air Liquide est amené à travailler de plus en plus avec un large éventail de start-up en France comme en Europe, notamment dans le numérique. Ces dernières peuvent effectivement être accompagnées par le Groupe aux États-Unis dans le cadre d'applications qui seront faites pour Airgas sur le territoire américain. À l'inverse, Air Liquide pourrait accompagner des jeunes sociétés américaines sur le territoire européen.

Notre Groupe encourage la fertilisation croisée avec des sociétés de petite taille. Vous avez pu voir le témoignage de l'une des responsables de SpeechMe, une jeune start-up qui met au point une plateforme de partage de connaissances sur 22 sites industriels d'Air Liquide en France. Elle fait partie des cinq start-up avec lesquelles nous travaillons déjà et avec qui nous avons partagé notre stand au Salon « Consumer Electronics Show » à Las Vegas, vitrine de notre démarche d'innovation ouverte.



Question n° 4

ROCE – COMPOSITION DU CONSEIL

4-1 Dans combien de temps pensez-vous retrouver un niveau de rentabilité des capitaux employés (ROCE) proche ou supérieur à 10 % ?

Benoît Potier : Le ROCE, c'est-à-dire le retour sur capitaux employés, est passé de 10,3 % à 7,8 % du fait de l'acquisition d'Airgas. Tout l'enjeu des prochaines années est d'être capable de générer suffisamment de croissance et de gérer notamment nos investissements pour pouvoir générer du cash-flow après investissement, afin de réduire progressivement le poids des capitaux utilisés dans l'ensemble du Groupe. Dans le cadre de notre programme d'entreprise NEOS, notre objectif est de revenir d'ici cinq à six ans à un retour sur capitaux utilisés supérieur à 10 %.

4-2 Je constate qu'il y a beaucoup d'ingénieurs dans la composition du Conseil d'Administration. Ne pensez-vous pas qu'il serait judicieux d'ouvrir à des profils différents et complémentaires ?

Benoît Potier : Parmi nos Administrateurs, certains échappent à cette « maladie » d'être ingénieur même si celle-ci ne nous a pas si mal réussi jusqu'à présent. Donc, je crois quand même aux vertus de l'ingénieur. Ceci étant, à mesure que le monde se transforme, notamment avec le

numérique, Air Liquide met en œuvre une stratégie de transformation centrée sur le client. Il est donc certain que le Conseil d'Administration doit inclure des personnes qui comprennent la Société et son évolution.

Question n° 5

DIVIDENDE EN ACTIONS

5-1 Est-il possible d'envisager le versement d'un dividende soit en actions, soit en espèces comme d'autres sociétés ?

Benoît Potier : Nous avons souvent évoqué cette question. Le Groupe offrait autrefois la possibilité de recevoir son dividende en actions permettant ainsi à l'actionnaire de renforcer son portefeuille. Cette politique a été transformée en distribution d'actions gratuites, même si ces deux opérations ne sont pas équivalentes. Compte tenu de la politique du maintien ou de l'augmentation du dividende, l'attribution d'actions gratuites permet à l'actionnaire d'obtenir un dividende plus important l'année suivante.

En raison du coût de la dette ces dernières années, il était plus intéressant pour le Groupe de se financer sur les marchés. Nous avons souhaité dans le cadre de l'acquisition d'Airgas, proposer aux actionnaires une augmentation de capital significative. Nous préférons offrir à nos actionnaires la possibilité d'étoffer leur portefeuille sous cette forme lors de grandes opérations.

Question n° 6

CONSEIL D'ADMINISTRATION – ENDETTEMENT – SIGFOX – OMAN

6-1 Dans la mesure où vous développez l'intelligence artificielle dans vos métiers, serait-il possible d'introduire, comme cela s'est fait d'ailleurs à Hong Kong, un robot dans votre Conseil d'Administration ?

Benoît Potier : Nous venons d'évoquer la présence des ingénieurs au Conseil d'Administration, maintenant nous en venons aux robots. Je ne sais pas où nous en serons dans quelques années ; j'espère toutefois que nous serons toujours vivants et capables d'avoir un dialogue avec vous ! C'est évidemment une plaisanterie. Derrière votre question, je vois celle de l'utilisation de l'intelligence artificielle.

Il est certain que, dans un premier temps, nous l'appliquerons aux données que nous collectons pour en extraire toute leur valeur. Mais si demain, dans le cadre du Conseil, l'intelligence artificielle pouvait apporter aux Administrateurs des points de vue inédits et les aider à réfléchir à des concepts nouveaux, nous le ferions bien volontiers.

6-2 Quel est le niveau d'endettement prévu à la fin de l'année 2017 ?

Benoît Potier : S'agissant de l'endettement net sur fonds propres, nous avons visé d'être en dessous de 90 %, à fin 2017, et nous y sommes déjà. Au rythme actuel de désendettement, nous devrions être aux environs de 85 % à fin 2017.

6-3 Avez-vous toujours votre participation dans Sigfox ?

Benoît Potier : Sigfox est une société française qui réussit très bien dans l'Internet des objets. C'est l'un des leaders dans l'installation de petites antennes à basse fréquence pour capter le signal de l'Internet des Objets. Nous sommes au capital de Sigfox et nous avons récemment souhaité étendre ce partenariat pour utiliser leurs technologies dans le monde entier, Air Liquide ayant beaucoup d'applications dans l'Internet des Objets.



6-4 Concernant les approvisionnements d'azote à long terme à Oman avec un groupe pétrolier, cela augure-t-il de nouvelles opportunités à la fois dans ce secteur et dans cette partie du monde ?

Benoît Potier : Il s'agit d'un contrat d'environ 500 tonnes par jour, un investissement de plusieurs dizaines de millions d'euros pour fournir la pétrochimie du polyéthylène et du polypropylène. Ce bassin industriel, dans lequel nous étions déjà présents, est stratégique car situé au débouché du détroit d'Ormuz sur l'Océan Indien. Il s'agit d'une nouvelle illustration du développement d'Air Liquide dans un bassin, comme nous le pratiquons dans le monde entier. Nous sommes fiers d'avoir pu signer ce contrat.

Question n° 7

DONALD TRUMP – PATRIMOINE DE BENOÎT POTIER – ÉLECTIONS FRANÇAISES

7-1 Quelles sont les incidences de la présidence de Donald Trump sur le développement d'Air Liquide et Airgas aux États-Unis et dans le monde entier ?

Benoît Potier : Vous avez suivi comme tous la prise de fonction et les déclarations du nouveau président des États-Unis. On peut d'ores et déjà dire que dans les programmes qui ont été annoncés, les investissements dans les infrastructures seront très bénéfiques pour Airgas. Il en est de même s'agissant du secteur de l'énergie : j'ai cité le prix de l'énergie comme un facteur négatif en 2016. Si les prospections reprennent aux États-Unis, ce sera excellent pour Air Liquide et pour Airgas.

Puis, il y a évidemment la réforme des taxes. Beaucoup de choses ont été dites et rien n'est arrêté pour l'instant. Nous suivons cela de très près. Il peut y avoir des effets à court terme très positifs et des effets à long terme qui le sont moins. On peut simplement dire à ce stade que si le taux d'impôt des sociétés baisse aux États-Unis, le Groupe en bénéficiera évidemment.

7-2 Pourriez-vous déclarer publiquement votre patrimoine ?

Benoît Potier : Comme vous le savez, je suis extrêmement investi en actions Air Liquide qui représentent la partie la plus importante de mon patrimoine et je renforce ma position tous les ans. Ce portefeuille est public puisqu'il est consultable dans le document de référence. Il est de 263 023 actions à ce jour.

7-3 Quelles seraient les conséquences éventuelles pour Air Liquide de l'élection de Marine Le Pen ?

Benoît Potier : Indépendamment de tout aspect politique, les programmes sont ce qu'ils sont. La sortie de l'Europe ou de l'Euro sont évidemment des événements qui seraient, à mon sens, dramatiques pour la France et qui n'iraient pas dans le sens du développement de l'économie. Nous avons besoin de l'Europe et de faire de l'Europe un continent fort à l'égal des États-Unis, de la Chine et de quelques autres grands continents.

Question n° 8

RÉMUNÉRATION & DÉVELOPPEMENT DURABLE

8-1 Vous avez rappelé les ambitions du Groupe en matière de développement durable et de responsabilité vis-à-vis de ses parties prenantes. Toutefois elles ne se reflètent pas dans les critères de la partie variable de la rémunération du Président. Comment expliquez-vous ce décalage ?

Benoît Potier : Depuis déjà plusieurs années, nous avons inclus le développement durable dans son ensemble au sein des critères qualitatifs de la partie variable de la rémunération des mandataires sociaux. Nous avons, chaque année, un premier objectif à savoir la sécurité des biens, des personnes, que nous mesurons avec le taux d'accidents, la sévérité de ces accidents et leur fréquence. À l'issue de cette Assemblée, nous allons créer au sein du Conseil un Comité environnement et société qui s'occupera plus particulièrement du suivi et de l'anticipation des questions en matière de développement durable. On pourra l'interroger et le faire réfléchir sur les critères que nous pourrions introduire dans cette partie qualitative à l'avenir, au-delà de la sécurité.

Jean-Paul Agon : En effet, la création de ce Comité environnement et société permettra de définir des objectifs et des ambitions plus précis en matière de développement durable, bien qu'Air Liquide soit déjà une Société tout à fait remarquable et exemplaire dans ce domaine. Ce Comité permettra de définir des objectifs précis, qualitatifs, qui seront de plus en plus intégrés dans la partie variable de la rémunération du mandataire social, comme c'est le cas dans beaucoup d'entreprises. Cela traduit le sens de l'histoire et la volonté du Conseil d'Administration.

Question n° 9

HYDROGÈNE

9-1 Comment voyez-vous le développement de l'hydrogène dans le domaine du transport, en particulier automobile, face au progrès de la voiture électrique avec les capacités des batteries qui augmentent de manière sérieuse et l'existence de réseaux de distribution électrique ? Voyez-vous l'hydrogène réservé à un marché de niche ?

Benoît Potier : Je rappellerai le fait marquant de ce début d'année à savoir la création du Conseil Mondial de l'Hydrogène (« Hydrogen Council »), un consortium de 13 entreprises mondiales qui se sont regroupées pour développer ensemble la filière hydrogène comme vecteur d'énergie. Le marché visé n'est pas uniquement celui de la voiture mais celui du transport de façon générale. Je voudrais citer l'exemple d'Alstom qui est en train de concevoir un train électrique à l'hydrogène pour l'Allemagne, dans des régions où il n'y a pas de lignes ferroviaires électrifiées, et où aujourd'hui les trains circulent au diesel. Il s'agit d'un projet rentable dès aujourd'hui. Voilà une illustration. Il y en a bien d'autres.

Nous avons pris l'initiative avec Toyota de créer ce groupement. C'est un consortium mondial, privé, multisectoriel, qui dispose individuellement, dans chaque secteur, de technologies déjà au point, mais pour lesquelles nous n'avons pas encore d'effets d'échelle ou de masse. Ensemble, nous bénéficierons d'un effet de taille pour pouvoir nouer des partenariats public-privé. Idem pour les infrastructures qui nécessitent d'investir à plusieurs.

Le gouvernement allemand, qui est partie prenante dans un groupement de six sociétés, a pris l'engagement d'investir dans 400 stations de recharge réparties sur l'ensemble de l'Allemagne. Un consortium se met en place au Japon pour investir dans près de 200 stations de recharge à l'horizon 2020. En Europe, d'autres pays sont intéressés comme le Danemark et le Royaume-Uni. La France n'est pas encore à ce stade mais elle a fait un certain nombre d'efforts. La Californie est aussi intéressée avec une centaine de stations d'ici trois à quatre ans.

Ce secteur est en train de se développer et a juste besoin d'atteindre une taille critique. Il est soumis à la concurrence d'autres secteurs. En effet, la

batterie électrique est une technologie qui progresse. Toutefois, les calculs montrent que les coûts d'investissement et d'exploitation de l'hydrogène ne sont pas supérieurs à ceux de la batterie électrique. L'hydrogène a des caractéristiques intéressantes que n'a pas la batterie électrique, telles que l'autonomie, puisqu'on peut faire 800 kilomètres avec un plein, le temps de remplissage et, de façon générale, la flexibilité. Le poids du réservoir d'hydrogène plein d'un tel véhicule est de l'ordre de 150 kilos alors que la batterie d'une voiture électrique pèse entre 350 et 550 kilos. Voilà quelques caractéristiques qui nous font penser que l'hydrogène a un avenir comme énergie et que nous poursuivons dans cette voie.

Question n° 10

CELLNOVO

10-1 Quelle est la stratégie d'Air Liquide vis-à-vis de Cellnovo, une biotech spécialisée dans les pompes à insuline ?

Benoît Potier : Le calcul de la dose d'insuline à s'injecter est, pour un diabétique, une opération qui n'est pas simple et très contraignante. Nous pensons que la vie d'un diabétique peut aujourd'hui être largement améliorée.

Cellnovo est une petite société à laquelle nous sommes actuellement associés pour promouvoir l'utilisation des pompes « patches » à insuline et pouvoir rendre la vie des personnes diabétiques bien plus simple. Grâce à sa connexion vers une plateforme digitale de collecte et de gestion des données en ligne, le système développé par Cellnovo contribue à améliorer au quotidien la vie des diabétiques en facilitant le suivi quotidien du diabète. Nous avons comme stratégie de collaborer avec cette société pour développer l'équipement et le service, et offrir cette solution digitale et connectée aux patients diabétiques.

Le traitement du diabète est un axe important pour la croissance du Groupe. Dans notre activité Santé, nous réalisons un chiffre d'affaires conséquent dans les domaines du diabète, des maladies respiratoires, de l'apnée du sommeil et d'autres maladies comme celle de Parkinson.

Question n° 11

AIRGAS

11-1 Quel a été l'impact de l'opération sur l'emploi chez Airgas ?

Benoît Potier : L'acquisition puis l'intégration d'Airgas n'ont eu aucun impact négatif sur l'emploi chez Airgas à ce jour. Il y a eu plus d'impact sur les équipes Industriel Marchand d'Air Liquide aux États-Unis, puisque nous avons déplacé ces activités de Houston vers Philadelphie, ce qui a entraîné quelques départs, en nombre limité, côté Air Liquide.

Question n° 12

CONCURRENCE – RANG D'AIR LIQUIDE

12-1 Quels sont les principaux concurrents d'Air Liquide après l'intégration d'Airgas ? Quel est le rang mondial d'Air Liquide parmi ses concurrents ?

Benoît Potier : Nous sommes très clairement numéro un. À ce jour, le numéro deux est Linde dont la partie gaz – donc en excluant l'ingénierie – est de l'ordre des 2/3 de la nôtre. Puis viennent en troisième et quatrième positions les sociétés américaines Praxair et Air Products. Nous avons à peu près deux fois la taille de Praxair et pratiquement trois fois celle d'Air Products qui a récemment cédé quelques-unes de ses grandes activités dans le domaine de l'électronique et des matériaux de performance.

En termes de compétitivité, nous sommes dans le peloton de tête. Historiquement, Praxair et Air Liquide ont été les deux meilleures sociétés en matière de constance dans les performances, avec une croissance régulière, si l'on se réfère aux chiffres. Linde et Air Products ont été beaucoup plus fluctuants. Air Products est récemment bien revenu dans la course s'agissant de la rentabilité, mais reste une société de taille relativement petite. Si la consolidation se poursuit dans l'industrie des gaz industriels, ce classement peut évidemment changer.



Question n° 13

INDUSTRIEL MARCHAND – INGÉNIERIE

13-1 Avec l'acquisition d'Airgas, l'Industriel Marchand prend le dessus de manière très importante par rapport à la Grande Industrie, entraînant la réduction des grands contrats sur le long terme. Pouvez-vous nous rassurer sur ce point ?

Benoît Potier : La répartition de nos activités reflète aujourd'hui exactement la structure du marché mondial. Nous avons donc un positionnement optimal pour capter le marché, puisque la part de la Grande Industrie est plus faible, il y a proportionnellement moins de grands contrats à long terme de 15 ans. Mais l'Industriel Marchand est aussi une activité dans laquelle nous avons des contrats entre un à dix ans.

En fait, nous disposons d'un panachage de contrats. Une partie des ventes Airgas se fait sur une activité au jour le jour : les « hard goods », les matériels qu'on trouve dans les magasins. Cette partie est liée à la conjoncture aux États-Unis, où l'Industriel Marchand a été historiquement en forte croissance. Sur 10 et 20 ans, les périodes pendant lesquelles les États-Unis ont eu un indice de production négatif ont été extrêmement rares. On observe des cycles de quatre à cinq ans de croissance robuste suivis d'une année un peu difficile puis un retour à croissance. L'indice de production industrielle américain a été négatif en 2016 et est plutôt bien reparti en ce début d'année. Il faut rester prudent, mais de ce que l'on voit aujourd'hui, l'année 2017 se présente bien par rapport à l'année dernière. Nous espérons que c'est le début d'un nouveau cycle aux États-Unis et donc d'une réussite pour Air Liquide et Airgas. Cet accès accru au marché américain est une formidable opportunité pour Air Liquide.

13-2 L'ingénierie, qui a toujours été un fleuron du Groupe a reculé de 38 % cette année. Comment expliquez-vous cette baisse ?

Benoît Potier : En effet, notre activité Ingénierie a reculé en 2016. Ce n'est pas propre à Air Liquide, mais à l'ensemble du marché de l'ingénierie. La cause en est la crise de l'énergie. Nous sommes en train de redimensionner notre Ingénierie en termes de taille, de structure, et également en termes de marché, pour préserver nos compétences pour le futur, quel que soit l'environnement. L'orientation stratégique est en cours d'étude et de mise en œuvre.

Question n° 14

HYDROGÈNE

14-1 L'hydrogène a beaucoup de qualités, mais son défaut majeur tient dans le fait qu'il soit produit en reformant du gaz naturel qui dégage du CO₂. Le gaz naturel devant apparemment rester à bas prix pendant 10 ans, pensez-vous que l'électrolyse redeviendra compétitive, notamment en marchant en intermittence avec les énergies renouvelables, également intermittentes en périodes creuses durant lesquelles l'électricité ne vaut rien ?

Benoît Potier : En effet, nous produisons aujourd'hui la majeure partie de notre hydrogène avec une technologie qui est le « reforming », consistant à chauffer du gaz naturel en présence d'un catalyseur et d'eau pour « craquer » la molécule, ce qui produit de l'hydrogène mais aussi du CO₂.

On sait aussi produire de l'hydrogène en utilisant de l'électricité par électrolyse de l'eau, mais pour cela il faut dépenser plus d'énergie en amont, de l'énergie électrique. On peut imaginer un futur dans lequel l'électricité excédentaire pourrait être utilisée pour produire de l'hydrogène. Cela peut arriver quand il y a du vent, beaucoup de soleil ou lorsque les centrales nucléaires sont en excédent. Elle pourrait alors être stockée comme nous le faisons aujourd'hui dans une grande caverne souterraine aux États-Unis connectée à notre réseau de pipelines. Voilà un schéma qui peut représenter une alternative dans le futur.

À défaut d'électricité excédentaire, on pourra continuer à utiliser idéalement du biogaz, au moins en partie, ce dernier étant recyclé. Cela veut dire qu'on est dans l'économie circulaire, économe en CO₂ pour la planète.

Nous cherchons à développer une approche globale qui permettra in fine de réduire assez significativement l'empreinte atmosphérique de l'hydrogène pour en faire un vecteur propre d'énergie. Nos résultats sont encourageants. Signalons également que nous avons 65 points de distribution de biogaz en Europe et que nous sommes le premier distributeur de bioGNV, c'est-à-dire de gaz naturel pour véhicules en Europe, suite à une acquisition et au développement des technologies Air Liquide.

Question n° 15

ACTIONNARIAT INSTITUTIONNEL

15-1 L'exposition du capital aux investisseurs institutionnels présente-t-elle un risque pour les salariés ?

Benoît Potier : J'ai toujours considéré qu'aucun actionnaire ne constituait un risque. En tant qu'entreprise, nous avons besoin des actionnaires. Nous avons à l'Air Liquide un équilibre assez unique entre les actionnaires individuels et les actionnaires institutionnels. Notre Groupe s'est toujours développé avec un socle fort d'actionnaires individuels : votre présence et fidélité en témoignent. Vous êtes 410 000 actionnaires individuels et représentez aujourd'hui 33 % du capital d'Air Liquide. Notre objectif est toujours d'accroître ce taux. L'actionnaire individuel permet une vision long terme à l'Entreprise tout comme un certain nombre d'actionnaires institutionnels qui sont là depuis très longtemps. Je ne considère donc pas que les actionnaires institutionnels constituent un risque pour les salariés. C'est simplement à nous d'assurer les performances régulières et une satisfaction des actionnaires pour pouvoir les fidéliser sur la durée. À partir du moment où les actionnaires sont motivés sur le long terme, ils visent l'intérêt de l'Entreprise et donc l'intérêt des salariés.

Question n° 16

ACTIONS GRATUITES – JETON DE PRÉSENCE

16-1 Quand seront distribuées les actions gratuites ?

Benoît Potier : La date de l'opération se situera au deuxième semestre mais nous ne l'avons pas encore déterminée. Une évolution de la réglementation relative à ces opérations, combinées au démarrage de la nouvelle plateforme de règlement-livraison européenne T2S, a mis en

place un écosystème inédit sur la Place de Paris. Ce dernier n'a jamais été testé pour une opération de distribution d'actions gratuites avec prime de fidélité et avec autant d'actionnaires à traiter. Nous avons besoin de valider ce dispositif avant de lancer notre opération.

16-2 Est-il envisagé de reprendre la distribution d'actions gratuites aux années paires ?

Benoît Potier : Nous sommes une année impaire cette année. Cela veut-il dire que vous me suggérez d'attendre 2020 ? Probablement non. Les actions gratuites font partie de notre politique de distribution régulière vers les actionnaires.

16-3 À quand le jeton de présence à vingt euros, voire cinquante euros ?

Benoît Potier : C'est un peu le clin d'œil que vous me faites chaque année. Dans la sagesse du Conseil, nous poserons la question au robot... (cf. question 6-1)

Question n° 17

HYDROGÈNE – OBJETS CONNECTÉS

17-1 Concernant l'utilisation de l'hydrogène dans les transports, incluez-vous les transports fluviaux ?

Benoît Potier : Nous incluons tous les transports, y compris les transports fluviaux. Notre approche est large et couvre tous les transports qui reviennent à un point fixe après leur parcours : bateaux, trains, bus ou camions de propreté par exemple. C'est le cas d'un certain nombre de transports de type professionnel. On peut citer aussi les avions, puisque certaines études sont actuellement menées pour savoir si nous pourrions utiliser l'hydrogène pour produire l'électricité à bord.

17-2 Les objets sociaux que vous avez constitués, telles que vos entreprises par exemple, sont-ils intelligents ? Comment se reproduisent-ils ?

Benoît Potier : La question qui nous intéresse sur le sociétal et sur l'objet connecté, c'est l'impact du digital sur l'emploi. C'est une vraie question qu'Air Liquide prend très au sérieux. Nous avons là un vrai enjeu pour le futur. Nous aurons l'occasion d'y revenir parce que je crois qu'il y a une réflexion de fond à mener par les entreprises sur l'impact du digital sur les emplois.

C'est intéressant parce que notre projet « Connect » est en train de transformer les emplois dans nos usines en en retirant la partie répétitive et en donnant aux opérateurs un nouveau rôle plus valorisant. Cette transformation est au cœur de l'évolution des dix prochaines années, et les objets connectés auront un impact fort.

Question n° 18

PROTECTION DES DONNÉES

18-1 Y a-t-il une différence entre l'Europe et les États-Unis concernant la stratégie de protection des données ?

Benoît Potier : Nous sommes très sensibles à la question de la protection des données. Air Liquide travaille quotidiennement avec ses données propres, les données de ses clients, patients, actionnaires et collaborateurs. C'est un sujet clé et nous avons à cœur de protéger nos données, de la même manière partout dans le monde.

Notre approche « Safe by Design » privilégie la sécurité des données dans nos réflexions internes et externes, en intégrant la sécurité depuis la conception de nos solutions jusqu'à leur déploiement et leur utilisation. C'est un exemple de sécurité industrielle, en intégrant également des professionnels externes (tests d'intrusion avec des hackers par exemple) dans nos réflexions internes.

Nous menons également des réflexions afin de suivre dans le temps l'évolution des différentes réglementations.



SITE INTERNET

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

www.airliquide.com



YOUTUBE

Chaîne Air Liquide Corp



TWITTER

@AirLiquideGroup



LINKEDIN

linkedin.com/company/airliquide

ÉCRIVEZ-NOUS

directement sur le site :

<http://contact.actionnaires.airliquide.com>

ou depuis la rubrique actionnaires
de notre site

www.airliquide.com

CONTACTEZ-NOUS

Service actionnaires
75, quai d'Orsay
75321 Paris - Cedex 07

 **N° Vert 0 800 166 179**

APPEL GRATUIT DEPLUS UN POSTE FIXE

ou +33 (0)157 05 02 26

depuis l'international