

Compte rendu

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE
DU 16 MAI 2018

CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTION GÉNÉRALE	3
RÉSULTATS DU VOTE DES RÉSOLUTIONS	4
RÉSULTATS 2017 ET FAITS MARQUANTS	5
AIRGAS : UNE INTÉGRATION RÉUSSIE	7
STRATÉGIE ET PERSPECTIVES	8
GOVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS	13
DÉBAT AVEC LES ACTIONNAIRES	15



Benoît Potier
Président-Directeur Général

MERCI DE VOTRE PARTICIPATION !

L'Assemblée Générale Mixte, présidée par Benoît Potier, Président-Directeur Général, en présence des membres du Conseil d'Administration, a réuni **3 569 personnes**, le 16 mai 2018, au Palais des Congrès à Paris.

Les actionnaires, qui représentaient **52,99 %** des droits de vote, soit **127 755 actionnaires présents ou représentés**, ont adopté l'ensemble des résolutions proposées. Sur les 426 505 207 actions disposant du droit de vote, 226 013 137 voix ont été exprimées, une action donnant droit à une voix.

28 218 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 Jérôme Sauty de Chalon et BNP Paribas Asset Management représentée par Monsieur Michaël Herskovich, les deux membres de l'Assemblée présents disposant du plus grand nombre de voix et acceptant ces fonctions.

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

*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

COMMISSAIRES AUX COMPTES

ERNST & YOUNG et Autres
Représenté par Jeanne Boillet

PricewaterhouseCoopers
Représenté par Olivier Lotz

DÉLÉGUÉS DU COMITÉ CENTRAL D'ENTREPRISE

Laurence Dezier
Frédéric Rousseau

DIRECTION GÉNÉRALE ET COMITÉ EXÉCUTIF

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



RÉSULTATS DU VOTE DES RÉSOLUTIONS

Toutes les résolutions ont été approuvées.

	Pour		Abstention		Contre			
	VOIX	%	VOIX	%	VOIX	%		
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE								
1	Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2017		223 189 134	98,75 %	1 116 957	0,49 %	1 707 046	0,76 %
2	Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2017		223 105 482	98,71 %	951 504	0,42 %	1 956 151	0,87 %
3	Affectation du résultat de l'exercice 2017 ; fixation du dividende		224 097 870	99,15 %	1 012 193	0,45 %	903 074	0,40 %
4	Autorisation donnée pour 18 mois au Conseil d'Administration en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions		221 479 712	98,00 %	1 021 606	0,45 %	3 511 819	1,55 %
5	Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Benoît Potier		177 921 352	78,72 %	1 101 712	0,49 %	46 990 073	20,79 %
6	Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Jean-Paul Agon		220 300 837	97,48 %	1 069 617	0,47 %	4 642 683	2,05 %
7	Renouvellement du mandat d'Administrateur de Madame Sin Leng Low		223 005 072	98,67 %	990 506	0,44 %	2 017 559	0,89 %
8	Renouvellement du mandat d'Administrateur de Madame Annette Winkler		223 876 945	99,06 %	995 772	0,44 %	1 140 420	0,50 %
9	Approbation des engagements visés à l'article L.225-42-1 du Code de commerce relatifs à l'indemnité de départ de Monsieur Benoît Potier		218 015 497	96,60 %	1 379 425	0,61 %	6 290 175	2,79 %
10	Approbation des engagements visés à l'article L.225-42-1 du Code de commerce relatifs aux engagements de retraite à prestations définies de Monsieur Benoît Potier		215 612 201	95,54 %	1 179 727	0,52 %	8 893 169	3,94 %
11	Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée à Monsieur Benoît Potier au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017		196 706 256	87,03 %	989 037	0,44 %	28 317 844	12,53 %
12	Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée à Monsieur Pierre Dufour au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017		207 901 841	91,98 %	989 960	0,44 %	17 121 336	7,58 %
13	Approbation de la politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux		200 701 180	88,80 %	1 023 972	0,45 %	24 287 985	10,75 %
14	Fixation du montant des jetons de présence		222 581 101	98,48 %	1 101 579	0,49 %	2 330 457	1,03 %
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE								
15	Autorisation donnée pour 24 mois au Conseil d'Administration de réduire le capital par annulation des actions auto-détenues		223 205 459	98,75 %	1 031 132	0,46 %	1 776 546	0,79 %
16	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		224 748 513	99,44 %	953 362	0,42 %	311 262	0,14 %
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE								
17	Pouvoirs en vue des formalités		224 707 953	99,42 %	1 085 323	0,48 %	219 861	0,10 %



RÉSULTATS 2017 ET FAITS MARQUANTS

« L'année 2017 marque une étape pour le Groupe qui a intégré avec succès Airgas et qui prend une nouvelle dimension avec des ventes annuelles supérieures à 20 milliards d'euros ».

Fabienne Lecorvaisier, Directeur Général Adjoint et Directeur Financier

En 2017, Air Liquide prend une nouvelle dimension, bénéficiant notamment de l'intégration réussie d'Airgas ainsi que de synergies réalisées plus rapidement que prévu. Les ventes, le cash-flow opérationnel et le résultat net affichent une croissance publiée à deux chiffres, traduisant à la fois l'amélioration de la performance opérationnelle du Groupe et les effets d'une année complète de consolidation d'Airgas.

CHIFFRES CLÉS DU GROUPE EN 2017

- **Chiffre d'affaires** : 20 349 millions d'euros, en hausse de + 12,2 % ^(a)
- **Résultat opérationnel courant** : 3 364 millions d'euros, en augmentation de + 11,2 % ^(a)
- **Résultat net récurrent** ^(b) : 2 029 millions d'euros, en progression de + 10,0 %
- **Rentabilité des capitaux employés après impôts récurrent** : 7,7 % ^(b)
- **Dividende 2017 voté par action** : 2,65 euros, en hausse de + 12,4 %
- **Bénéfice net par action** ^(c) : 5,16 euros, en hausse de + 11,2 % ^(a)
- **Cash-flow** ^(d) : 4 254 millions d'euros en progression de + 15,1 % ^(a)

POINTS CLÉS DE LA PERFORMANCE

- Airgas totalement intégré et réalisation de synergies plus rapides que prévu
- Revue du portefeuille d'activités et d'actifs
- Poursuite des investissements pour le long terme
- Poursuite de l'innovation et de la conquête de nouveaux marchés
- Croissance des ventes Gaz & Services dans l'ensemble des activités et géographies
- Amélioration de la marge opérationnelle
- Niveau de cash-flow élevé
- Réduction de la dette nette et amélioration continue du ROCE

(a) Données publiées par rapport à 2016.

(b) Hors éléments exceptionnels et l'impact de la réforme fiscale américaine qui sont sans effet sur la trésorerie.

(c) Ajusté de l'attribution d'actions gratuites du 2 octobre 2017.

(d) Flux de trésorerie généré par les activités opérationnelles après variation du BFR.

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Gaz & Services

En 2017, dans un contexte économique mondial plus favorable, toutes les activités et les géographies Gaz & Services sont en croissance. La croissance comparable des ventes est de + 3,5 % sur l'année, avec une accélération marquée au second semestre. L'année 2017 marque la reprise de l'**activité Industriel Marchand**, qui représente près de la moitié des ventes du Groupe.

Répartition par activité

Croissance comparable ^(a) des ventes 2017-2016



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

(b) En données publiées incluant les ventes d'Airgas.

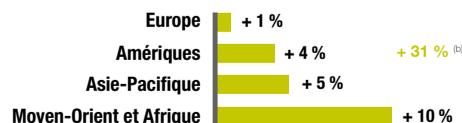
- **L'Industriel Marchand** affiche une croissance comparable de + 4 %. La reprise de l'activité s'est confirmée trimestre après trimestre avec des ventes en hausse de + 5 % au 4^e trimestre. Les ventes ont progressé dans toutes les régions et sont particulièrement vigoureuses dans les économies en développement.
- **La Grande Industrie** montre une progression de + 2 % contrastée selon les régions. La demande reste forte en Amérique du Nord. Les ventes en Europe sont en retrait, notamment du fait de l'arrêt des opérations en Ukraine et d'un effet de comparaison défavorable lié à la renégociation d'un contrat fin 2016. L'Asie est portée par les démarrages et montées en puissance en Chine. Enfin, au Moyen-Orient, les ventes bénéficient du fonctionnement à pleine capacité

du site de production d'hydrogène de Yanbu en Arabie Saoudite. L'année 2018 devrait bénéficier de la contribution de démarrages d'unités majeures dans la Grande Industrie. Ainsi, fin 2017, la plus grande unité de production d'oxygène du monde a été démarrée en Afrique du Sud.

- **L'Électronique** croît de + 4 %, portée par une demande globale toujours soutenue, notamment dans le domaine des matériaux avancés. Le développement de l'activité est fort en Asie, en particulier en Chine.
- **La Santé** progresse de + 5 % en données comparables, avec une croissance dans toutes les activités et régions. La branche Santé poursuit également sa stratégie de croissance externe avec des acquisitions ciblées réalisées notamment au Japon, en Colombie et en France.

Répartition par zone géographique

Croissance comparable ^(a) 2017-2016



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

(b) En données publiées incluant les ventes d'Airgas.

- **La zone Amériques**, qui représente désormais 41 % des ventes Gaz & Services du Groupe est en croissance publiée de + 31 %, bénéficiant de la consolidation d'Airgas sur l'ensemble de l'année.

- **L'Europe**, voit ses ventes progresser de + 1 %, pénalisées par des effets de comparaison négatifs au sein de l'activité Grande Industrie.
- **L'Asie-Pacifique** affiche une solide croissance de + 5 %, soutenue notamment par le dynamisme de son activité en Chine.
- **La zone Moyen-Orient et Afrique** voit ses ventes progresser de + 10 %, portées par les montées en puissance d'unités de la Grande Industrie.

Ingénierie & Construction

L'activité Ingénierie & Construction enregistre un chiffre d'affaires de **335 millions d'euros**, en baisse de - 28 %, conséquence du faible niveau de prise de commandes en 2016. Les ventes se sont toutefois stabilisées progressivement sur la seconde partie de l'année et les prises de commandes se sont nettement améliorées pour atteindre 730 millions d'euros.

Marchés Globaux & Technologies

Le chiffre d'affaires de l'activité Marchés Globaux & Technologies, de **372 millions d'euros**, affiche une croissance de + 14 %, portée principalement par les secteurs du maritime, du biométhane et de l'hydrogène énergie où les projets pour la mobilité s'accroissent.



PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE ET BILAN

La marge opérationnelle du Groupe s'élève à **16,8 %**, hors effet d'énergie, en progression de 70 points de base par rapport à la marge 2016 prenant en compte une année pleine de consolidation Airgas. Cette hausse reflète l'amélioration de la performance opérationnelle du Groupe grâce notamment à la poursuite des efforts de compétitivité.

Les gains d'efficacité s'élèvent à **323 millions d'euros** et résultent principalement de différents projets industriels et liés aux achats. Ce niveau est élevé, supérieur à l'objectif de 300 millions d'euros par an fixé par le programme d'entreprise à moyen terme NEOS. À ce montant s'ajoutent les synergies opérationnelles réalisées avec Airgas, pour un montant cumulé de **215 millions de dollars américains** fin 2017, soit 40 millions de dollars de plus que les objectifs initiaux. Le résultat net récurrent du Groupe s'élève à 2 029 millions d'euros en hausse de 10 % par rapport à 2016. C'est ce résultat net récurrent qui servira de référence pour l'appréciation de la performance 2018. L'année 2017 a également été marquée par un certain nombre d'éléments exceptionnels, sans effet sur la trésorerie, liés à la revue stratégique des actifs du Groupe et à l'impact de la réforme fiscale américaine. Ces opérations exceptionnelles ont eu un impact positif de + 171 millions d'euros sur le résultat net du Groupe qui s'établit à 2,2 milliards d'euros.

La **dette** nette du Groupe s'élève à **13,4 milliards d'euros** fin 2017, en baisse significative de 2 milliards d'euros par rapport à 2016 et de 1,2 milliard d'euros hors effet de change et de périmètre. Le modèle d'autofinancement du Groupe est resté robuste cette année, avec des flux de trésorerie opérationnels de 4,3 milliards d'euros, qui ont permis de financer les investissements industriels et les dividendes.

Le **bilan d'Air Liquide** reste solide et s'est de nouveau amélioré en 2017, du fait notamment de la baisse significative de la dette.

STRATÉGIE D'INVESTISSEMENTS CIBLÉS

Le Groupe a également poursuivi sa stratégie d'investissements ciblés, en décidant **2,4 milliards d'euros** de nouveaux investissements industriels.

En Asie-Pacifique, dans la Grande Industrie, Air Liquide signe un contrat de 100 millions d'euros pour la construction d'une unité d'hydrogène en Corée du Sud. En Chine, Air Liquide renforce son partenariat avec Sinopec (China Petroleum & Chemical Corp.) pour le rachat et l'optimisation de 3 unités de séparation des gaz de l'air existantes ainsi que la construction d'une unité de production d'azote. Dans l'Électronique, Air Liquide signe 7 nouveaux contrats long terme pour plus de 150 millions d'euros avec des fabricants de semi-conducteurs au Japon, en Chine et à Singapour.

Au Moyen-Orient et Afrique, Air Liquide investit pour la construction d'une unité de production d'azote à Oman.

Dans la zone Amériques, le Groupe investit 50 millions d'euros pour le rachat et l'optimisation d'une unité de production d'hydrogène au Mexique. Aux États-Unis, Air Liquide investit dans le réseau oxygène ainsi que dans une nouvelle capacité de production de gaz de l'air pour l'activité vrac d'Airgas.

Enfin, le Groupe a également poursuivi **sa stratégie de croissance externe** avec de petites acquisitions, pour un montant proche de 150 millions d'euros, principalement dans la Santé, l'Industriel Marchand et les Marchés Globaux & Technologies.

Au **premier trimestre 2018**, les ventes du Groupe s'établissent à plus de 5 milliards d'euros, en croissance comparable de + 6 %. Le chiffre d'affaires publié diminue toutefois, du fait d'importants effets de change, de périmètre et d'énergie défavorables. En données comparables, le chiffre d'affaires Gaz & Services est en hausse de + 5 % et continue de progresser à un rythme soutenu dans toutes les activités et géographies. Alors que l'activité Ingénierie & Construction renoue avec la croissance, l'activité Marchés Globaux & Technologies poursuit son fort développement. Par ailleurs, le nombre de projets en cours d'étude a augmenté et la dynamique d'investissement se poursuit.



AIRGAS : UNE INTÉGRATION RÉUSSIE

« Airgas est aujourd'hui totalement intégré avec des synergies plus rapides que prévu. Le Groupe récolte les fruits de son mouvement stratégique aux États-Unis et des expertises d'Airgas. »
Mike Graff, Directeur Général Adjoint supervisant la zone Amériques

L'année 2017 est marquée par la **réussite de l'intégration d'Airgas**, deux ans après son acquisition par le Groupe.

UNE AVENTURE HUMAINE

Fin 2016, plus de **17 000 collaborateurs** Airgas ont été accueillis dans la grande famille Air Liquide, avec l'engagement de servir **un million de clients** supplémentaires.

Après la finalisation de l'acquisition, l'intégration des deux organisations s'est déroulée tout au long de l'année 2017 en **quatre étapes clés** :

1. les **opérations vrac et bouteilles** d'Air liquide ont été transférées à Airgas pour servir davantage de clients et offrir un meilleur service ;
2. pour optimiser la logistique, les **systèmes d'information** ont été fusionnés et améliorés pour garder les meilleures pratiques de chaque organisation. La nouvelle taille du groupe Air Liquide – Airgas a également eu un effet positif sur la **structure de coûts** et notamment les **achats** ;
3. les **sources de production Air Liquide et Airgas** ont été reconfigurées et combinées pour créer **un seul réseau d'approvisionnement et de distribution**. Il permet d'optimiser les opérations logistiques et ainsi de réduire les émissions de gaz à effet de serre ;
4. enfin, **l'offre d'Airgas** s'est renforcée grâce à l'ajout des **technologies** et des **applications** d'Air Liquide. Les activités au Canada et au Mexique ont, quant à elles, bénéficié du **modèle d'affaires** et du **savoir-faire** d'Airgas. Le modèle est aussi une source d'inspiration pour l'activité **Industriel Marchand** dans les autres régions où le Groupe est présent.



DES SYNERGIES EN AVANCE SUR LES PRÉVISIONS

Fin 2017, les synergies liées à Airgas représentaient un montant cumulé de **215 millions de dollars**, depuis la finalisation de l'acquisition en mai 2016.

Les **synergies de coûts** se sont matérialisées les premières avec des économies dans les domaines administratifs et des achats. La **nouvelle organisation** de l'entreprise a aussi permis d'optimiser les capacités de production et les opérations bouteilles d'Air Liquide.

Par la suite, les **synergies de croissance** ont commencé à se concrétiser grâce à l'intégration à l'offre d'Airgas des produits et **innovations phares** d'Air Liquide, comme les petits générateurs de gaz sur site et les petites bouteilles d'oxygène médical.

Au total, les synergies cumulées, à fin 2019, s'élèveront à plus de **300 millions de dollars**.

UNE NOUVELLE DIMENSION

Alors que 2018 signe la deuxième année d'intégration, les bénéfices de **l'expertise client et digitale** apportée par Airgas se confirment. Elle se diffuse au sein du Groupe et contribue à la transformation d'Air Liquide **centrée sur le client**. Ces bonnes pratiques sont également des sources d'inspiration pour développer, par exemple, le **portail numérique européen** d'Air Liquide, en vue d'améliorer les interactions avec les clients.

L'acquisition d'Airgas représente également un changement significatif pour le Groupe et ses opérations dans la **zone Amériques**, qui concentre désormais plus de **40 %** des ventes du Groupe.

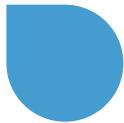
Airgas aux États-Unis

- + d'**1 million** de clients
- + de **20 000** collaborateurs
- **400** unités de production
- **30 000** réservoirs de stockage
- **6 000** camions
- **3 200** kilomètres de canalisations
- **12 millions** de bouteilles
- + de **900** points de vente

L'engagement de tous les collaborateurs en matière de **sécurité**, de **fiabilité** et de **qualité** demeure constant et participe à la **croissance** et à la **performance** du Groupe aux États-Unis sur le long terme.

CONCLUSION

L'intégration d'Airgas s'appuie sur **l'héritage** d'Air Liquide, celui d'un **pionnier** de son secteur. Elle renforce le statut de **leader** du Groupe. **Toutes les équipes** sont très motivées à l'idée de poursuivre ensemble ce parcours **prometteur**, déjà marqué par de nombreux **succès**.



UN GROUPE PLUS FORT ET MIEUX POSITIONNÉ

« La Société est plus que jamais engagée dans la création de valeur et dans la création de sens, en apportant des solutions pour contribuer à relever les défis de la planète, qu'ils soient sociétaux ou environnementaux. » **Benoît Potier**, Président-Directeur Général

Deux ans après la clôture de l'acquisition d'Airgas et le lancement du plan stratégique NEOS 2020, Benoît Potier a souhaité faire un point d'étape et tracer les perspectives du Groupe pour les années à venir.

AIR LIQUIDE AUJOURD'HUI

Ventes supérieures à 20 milliards d'euros

En 2017, Air Liquide récolte **les fruits de l'acquisition d'Airgas** dont **l'intégration** a été un **succès**. En témoignent notamment les **synergies**, en avance sur les prévisions. Avec 12 mois de ventes consolidées d'Airgas dans les comptes de 2017, le Groupe a pris **une nouvelle dimension** et, pour la première fois de son histoire, a dépassé le seuil symbolique des **20 milliards d'euros de chiffre d'affaires**.

Air Liquide a ainsi consolidé **sa taille de leader**, renforcé **son implantation géographique mondiale**, avec des positions fortes depuis les États-Unis jusqu'à la Chine, et ses activités sont encore **mieux réparties** sur les différents **marchés**. La Société s'est fortement redéployée sur **l'Industriel Marchand**, et y occupe maintenant une place de **premier plan**, tout comme dans la Grande Industrie, l'Électronique et la Santé.

Des fondamentaux solides

En termes de performances, 2017 a vu la **croissance organique** s'améliorer dans un environnement économique mondial plus favorable. Toutes les **activités** du Groupe, exception faite de l'Ingénierie, et toutes les **géographies** ont ainsi progressé en croissance comparable, ce qui fait de 2017 **une très bonne année**.

Le **bilan est solide** et le Groupe a démontré sa capacité à réaliser des gains d'efficacité élevés, d'où la progression de la **marge opérationnelle**. Le **résultat net**, en hausse, dépasse les **2 milliards d'euros**, de même que le **cash-flow** qui excède **4 milliards d'euros**, ce qui a permis de réduire significativement la dette. La solidité des **fondamentaux** du Groupe s'est traduite par une capitalisation boursière élevée au 31 décembre 2017, de l'ordre de **45 milliards d'euros**.

UNE TRANSFORMATION BIEN ENGAGÉE

Air Liquide a entamé sa transformation dans le cadre de son plan stratégique 2016-2020, dont l'exécution a progressé en 2017, notamment dans **le numérique**. Ainsi, toutes les initiatives qui visent à améliorer l'expérience et la satisfaction des clients ont été lancées.

Exemples d'initiatives en faveur des clients :

- En **Industriel Marchand**, un **site web** qui permet d'effectuer des **transactions** entre Air Liquide et ses **clients bouteilles** a été lancé dans plusieurs pays européens sur le modèle du portail d'Airgas aux États-Unis. Il compte déjà plus de **17 000 clients** utilisateurs actifs et **200 000 transactions** avec un taux de satisfaction élevé ;
- En **Grande Industrie**, le **programme d'exploitation avancée des unités de production (SIO)** a été déployé. Il permet de suivre à distance et d'optimiser les opérations grâce à deux modules : l'un pour la **performance opérationnelle** et l'autre pour la **maintenance prédictive**. Après la **France** en janvier 2017 à Lyon, les centres de **Shanghai** et de **Kuala Lumpur** ont été inaugurés en Asie.

Ils apportent globalement plus de fiabilité et d'efficacité dans les opérations, et sont une source potentielle de nouveaux services ;

- En **Santé**, Air Liquide a lancé des **offres innovantes** intégrant **le numérique** pour améliorer la **qualité de la prise en charge à domicile des patients souffrant de maladies chroniques**. C'est le cas du programme de **suivi connecté** pour les patients insuffisants cardiaques en France.

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET GÉOPOLITIQUE

Si le Groupe est **confiant dans l'avenir**, il demeure **vigilant** et surveille avec attention les grands indicateurs **macroéconomiques**, comme l'indice de production industrielle, les devises, les taux d'intérêt ou l'inflation.

- L'**indice de production industrielle** augmente. En retrait aux États-Unis en 2016, il a progressé de **+ 1,9 %** en 2017, ce qui a eu un impact favorable sur l'activité Industriel Marchand.
- En matière de **devises**, la hausse de l'euro face au dollar, en particulier au 2^e semestre 2017, s'est accentuée en 2018 générant un effet de conversion défavorable sur les comptes du 1^{er} trimestre 2018.
- Quant aux **évolutions géopolitiques**, si le climat de confiance en Europe et en France s'est globalement raffermi, les foyers de **tensions géopolitiques** sont restés nombreux en cette première moitié d'année sur tous les continents. Aux questions de sécurité se sont ajoutées les tentations **protectionnistes** et les menaces de guerres commerciales.
- L'année 2017 a également été marquée par plusieurs **cyberattaques** à portée mondiale, n'affectant pas directement Air Liquide compte tenu des mesures structurelles déjà prises au cours des dernières années.
- Notre industrie est entrée dans une phase **de consolidation**. Le projet de fusion entre **Linde et Praxair** est en cours et plusieurs autorités de la concurrence doivent encore émettre un avis sur cette opération avant qu'elle puisse être finalisée.



GESTION DES RISQUES

Sur la **carte des risques** actualisée chaque année, la **sûreté numérique** demeure un sujet de première importance. Air Liquide renforce ses dispositifs, notamment pour la **protection** dynamique de ses **systèmes** et de ses **données**, afin de garantir un comportement averti des **utilisateurs** et d'assurer sa conformité aux nouvelles **réglementations**, notamment le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) en Europe, ainsi que la détection et le traitement des **incidents**.

La **protection des collaborateurs** et des **sites** reste aussi un sujet prioritaire, dans un contexte de tensions géopolitiques accrues. La **conformité aux réglementations** s'étend à d'autres domaines que les systèmes d'information. Elle fait, avec la qualification des fournisseurs et le contrôle interne, l'objet d'une vigilance renforcée. Enfin, les **risques industriels**, qui caractérisent le métier d'Air Liquide sont pris en compte par un dispositif de gestion et une organisation permanente, sous la supervision continue du Comité des Risques.

STRATÉGIE ET PERSPECTIVES

Fort de ce bilan et de la bonne gestion de ses risques, le Groupe est bien **armé** pour faire face aux changements à venir et profiter à plein de sa nouvelle dimension.

Perspectives

L'**ambition** du Groupe est d'assurer une **croissance rentable dans la durée**, en ouvrant de **nouveaux marchés** notamment grâce à l'innovation, en renforçant son **efficacité**, et en contribuant de façon tangible aux grands objectifs de **développement durable** de la planète. Cela signifie, chaque année, atteindre un niveau de **performance économique** élevé et **dans la durée**, créer à la fois de la **valeur** et du **sens** pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Sur **30 ans**, la croissance moyenne annuelle du chiffre d'affaires d'Air Liquide aura été de **+ 6 %** par an et celle du résultat de **+ 8 %** en moyenne par an.

Pour la période 2016-2020, Air Liquide a engagé une **stratégie de transformation centrée sur le client**, dans le cadre du programme **NEOS**. Elle s'appuie sur trois tendances de fond qui demeurent les plus structurantes pour les activités du Groupe :

- la **transition énergétique** et son impact sur le **changement climatique**,
- la **révolution numérique**,
- la mutation du monde de la **santé**.

Comment ces tendances se traduisent-elles concrètement et comment met-on en œuvre cette stratégie dans les grands métiers d'Air Liquide ?

L'ÉLECTRONIQUE

L'industrie des semi-conducteurs fait face à de nombreux **défis** dus à l'émergence de la **société digitale** : arrivée des données de masse, intelligence artificielle, Internet des objets ou nouveaux marchés, comme celui de la voiture autonome. Ces besoins engendrent une **demande exponentielle**, aussi bien en appareils électroniques, capteurs, écrans ou mémoire, avec des perspectives à long terme très favorables pour le Groupe, car ses produits entrent dans la **fabrication** de tous ces composants.

Le défi est de concevoir des **transistors** toujours plus performants, sans cesse miniaturisés, et consommant de moins en moins d'énergie. D'où des besoins en nouveaux matériaux, des architectures plus fines et infiniment plus complexes, des processus de fabrication plus sobres en énergie et plus propres.

Seul un **petit nombre d'acteurs électroniciens** sont en mesure de répondre à ces défis et l'industrie se **consolide** aujourd'hui autour de quelques grands industriels mondiaux. Il est donc essentiel pour Air Liquide de se rapprocher d'eux et d'être capable de leur proposer des molécules, des technologies et des services qui répondent d'ores et déjà aux **futures générations** de semi-conducteurs.

Stratégie dans l'Électronique

- Améliorer les **technologies** existantes, en réduisant les coûts et les consommations d'énergie,
- Accélérer l'**innovation en amont**, en ciblant les nouvelles molécules à **forte valeur ajoutée** et à impact environnemental réduit.

Air Liquide peut s'appuyer sur des équipes aux **compétences uniques**, constituées au cours des 20 dernières années et capables d'inventer, avec les experts de l'industrie, les molécules de demain.

LA SANTÉ

Si l'activité Santé d'Air Liquide est naturellement associée à l'**oxygène** dans les **hôpitaux** pour les patients nécessitant une assistance respiratoire, elle a pris bien d'autres formes dans les années passées. Elle s'étend aujourd'hui au-delà de l'oxygène, avec la fourniture de **gaz médicaments** par exemple pour l'anesthésie, le traitement de la douleur ou l'hypertension artérielle pulmonaire.

Mais à l'**extérieur de l'hôpital**, il est désormais nécessaire d'accompagner les patients dans des lieux de prise en charge plus proches de leur quotidien, voire à **domicile**, surtout pour les **maladies chroniques**. Les maladies respiratoires, l'apnée du sommeil, le diabète, ou la maladie de Parkinson en font partie, et le Groupe accompagne les patients dans ces pathologies depuis une vingtaine d'années. Les enjeux sont multiples : l'augmentation du nombre de patients, les soins non programmés, les coûts indirects élevés, le non-respect des traitements ou la rupture dans le parcours de soins.

Grâce au **numérique**, les informations clés liées aux patients peuvent être échangées entre professionnels et associées à une prise en charge par un expert de santé, ce qui permet un meilleur partage des tâches entre l'hôpital, le médecin et le prestataire de santé. D'où une meilleure qualité de vie pour le patient et un fonctionnement beaucoup plus efficient pour la collectivité.

Stratégie dans la Santé

Offrir au monde médical **quatre compétences clés** :

1. l'**expertise technique** à la fois sur les produits et les dispositifs médicaux,
2. l'**expérience des services** et des solutions intégrées pour le parcours de soins,
3. l'**excellence opérationnelle**, notamment dans la gestion des flux complexes,
4. **les solutions numériques** pour un meilleur suivi.

L'INDUSTRIEL MARCHAND

Ce métier **historique** du Groupe, très résilient, sert presque tous les secteurs industriels. La clé du succès réside dans la **connaissance fine** des marchés et dans la **proximité** géographique des clients. Cela suppose une bonne **maîtrise** de la **chaîne d'approvisionnement** et **logistique**, ainsi qu'une capacité **d'innovation technologique** chez les clients. Cela nécessite aussi une parfaite compréhension des **propriétés scientifiques** des **dix molécules essentielles** du Groupe, et donc une recherche efficace.

Stratégie dans l'Industriel Marchand

Science, technologies, excellence opérationnelle, connaissance des marchés, densité géographique : autant de facteurs stratégiques qu'Air Liquide a su développer au cours du temps. À ceux-ci, il faut désormais en ajouter deux : le digital et l'environnement.

- **À court terme**, le **digital** sera partout, modifiant à la fois la gestion des actifs et des coûts, mais aussi la relation avec les clients et la visibilité du Groupe. L'avance apportée par Airgas dans **le-commerce** est, à ce titre, stratégique.
- **À plus long terme**, le **changement climatique** et ses effets sur la transition énergétique vont affecter à peu près toutes les chaînes industrielles. Il s'agit, dès maintenant, d'anticiper et de commencer à **baisser l'intensité carbone** du Groupe, en optimisant ses technologies, en rendant plus propres ses achats d'énergie, ses transports, mais aussi en imaginant des **solutions**, des **usages** et des **procédés** qui apportent aux clients un **bénéfice** environnemental tangible et certifiable. Le mouvement est inéluctable.

Quelques exemples :

- *Pour livrer les produits frais alimentaires en ville à toute heure, en réduisant le bruit et les émissions, l'azote et le CO₂ cryogénique remplaceront progressivement les groupes moteurs alimentés au diesel ;*
- *Pour fabriquer des matériaux, souder, couper, réaliser une combustion propre, l'oxygène remplacera l'air, le CO₂ sera récupéré et l'hydrogène sera utilisé comme une énergie propre.*

LA GRANDE INDUSTRIE

Dans la Grande Industrie, les clients sont des **producteurs** de l'industrie lourde, essentiellement dans la sidérurgie, la chimie et le raffinage. De façon générale, ils sont grands consommateurs d'énergie et de matières premières et réalisent des investissements de grande envergure. Ils recherchent principalement **la fiabilité, la compétitivité et la flexibilité**.

À mesure que la demande se déplace vers les **économies en développement**, que les contraintes de réduction des **consommations d'énergie** et des **émissions polluantes** se font plus pressantes, et que l'usage des **ressources naturelles** est limité, les clients s'engagent dans la **modernisation** de leurs usines existantes, dans l'**externalisation** de la production de gaz industriels et dans la transformation à marche forcée de leurs propres **procédés** de fabrication.

Air Liquide accompagne les **aciéristes** dans la recherche de solutions technologiques beaucoup moins émettrices de CO₂. L'un des projets, à titre d'illustration, consiste à injecter de **l'hydrogène** dans un haut-fourneau en remplacement d'une partie du coke, permettant par là même de réduire considérablement les émissions de CO₂.

Un autre facteur stratégique à prendre en compte est le **contexte** d'instabilité du métier : la **volatilité** des prix de l'énergie et des matières premières, l'**incertitude** sur le prix du carbone, la fluctuation des

devises : autant de **contraintes** qui poussent ces industries à choisir des **solutions robustes, fiables sur le long terme et flexibles à court terme**, ce qui est désormais possible grâce au digital.

Stratégie dans la Grande Industrie

Une stratégie qui privilégie **l'excellence opérationnelle** en se concentrant sur plusieurs axes :

- le **développement des grands bassins** qui apportent compétitivité, fiabilité et optionnalité,
- l'accompagnement des clients à **l'international**,
- l'innovation technologique, notamment pour réduire **la consommation** énergétique et l'empreinte environnementale,
- la pleine utilisation du potentiel du **numérique** dans l'exploitation et les achats.

Innovation technologique et Développement

Dans le contexte actuel de profonde mutation, l'innovation joue et continuera de jouer un rôle clé pour les activités du Groupe. **L'innovation centrée sur le client** est un élément essentiel de différenciation d'Air Liquide par rapport à ses concurrents.

Les **quatre principaux centres de recherche** du Groupe ont été rénovés.

- Le **centre américain** sert notamment les équipes d'Airgas et répond aux demandes en algorithmes numériques de la Grande Industrie.
- Celui de **Shanghai** élabore des solutions pour les nouveaux **besoins urbains**.
- Celui du **Japon** va se concentrer sur l'électronique, les matériaux et la robotique.
- Enfin, le vaisseau amiral à **Paris-Saclay**, qui sera inauguré à l'automne 2018, couvrira notamment la santé, le digital, l'énergie et la science.

Aux côtés de la Recherche et Développement, les **équipes** d'innovation à Paris ont pour mission d'organiser les relations avec le monde digital et les start-up, de détecter les nouvelles tendances et d'élaborer des solutions digitales.

L'innovation en chiffres

- **3 800 collaborateurs** contribuent à l'innovation dans des entités dédiées
- + de **300 millions d'euros** investis dans l'innovation en 2017
- En cinq ans, **80 millions d'euros** ont été investis sous forme de participations minoritaires dans **30 start-up**
- Air Liquide collabore avec plus de **100 start-up**



LE CAS DE L'HYDROGÈNE ÉNERGIE

Une filière au potentiel immense

Voici plus de 20 ans qu'Air Liquide s'est engagé dans l'**hydrogène énergie** qui connaît aujourd'hui une **formidable dynamique**.

Cinq grands marchés pour l'hydrogène ont été identifiés. Le plus important est celui de la **mobilité**. L'hydrogène peut être converti directement en électricité dans une pile à combustible. Le Groupe intervient sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'hydrogène, de la production au stockage jusqu'à la distribution vers les utilisateurs finaux. **100 stations** d'hydrogène ont déjà été lancées dans le monde par Air Liquide, dont 10 en France, 12 en Allemagne et 30 dans le reste de l'Europe.

La dynamique s'est accélérée, début 2017, avec la création du **Conseil de l'Hydrogène** qui réunit aujourd'hui près de 40 groupes mondiaux issus de différents secteurs, tous convaincus que l'hydrogène est l'une des solutions de la transition énergétique. Air Liquide a été, avec **Toyota**, l'un des initiateurs de cette coalition. Cette **prise de conscience collective** de l'intérêt de l'hydrogène a été confortée par des **études de marché** et par la **feuille de route** établie par les membres du Conseil, définissant le potentiel de cette filière par marché.

Le marché de l'hydrogène-énergie^(a)

DANS LE MONDE

- 1/5 de l'énergie totale consommée à l'horizon 2050
- une contribution à hauteur de **20 %** à la réduction des émissions de gaz à effet de serre
- un marché de **2 500 milliards de dollars**
- + de **30 millions d'emplois** créés à l'horizon 2050
- **10 à 15 millions de véhicules** alimentés par l'hydrogène d'ici à 2030

EN FRANCE

- **55 millions de tonnes** de réduction d'émissions de CO₂ d'ici à 2050 grâce à l'hydrogène
- un marché de **40 milliards d'euros** en 2050

(a) Source : étude « Hydrogen, Scaling up » (La montée en puissance de l'Hydrogène) réalisée en 2017 par le Conseil de l'Hydrogène avec le soutien de McKinsey.

Outre la mobilité, de nombreuses utilisations sont possibles dans d'autres secteurs en tant que **matière première** ou **dans les processus industriels**, pour le chauffage ou l'électricité des bâtiments ou pour la **génération** et surtout le **stockage d'énergie**, qui reste l'un des grands défis à relever pour une utilisation plus massive des énergies renouvelables.

La multiplication de projets concrets en Europe, en Asie et aux États-Unis rend l'option hydrogène de plus en plus crédible. Et pour réussir à moyen terme, il faut dans ce type d'industrie démarrer dès aujourd'hui.

Visualisez sur YouTube la vidéo « L'hydrogène : un immense potentiel » projetée lors de l'Assemblée Générale.



Témoignage

Thierry BEST, Directeur Général des Opérations et membre du Comité Exécutif d'Alstom ; Membre du Conseil de l'Hydrogène

« Dans le cadre de son plan stratégique, le Groupe Alstom a souhaité progressivement évoluer vers la conception et la fabrication de **solutions de mobilité durable**.

En effet, nous nous devons de faire face à un nouveau modèle énergétique et, ainsi, reconsidérer la place du diesel. Il faut savoir qu'aujourd'hui en Europe, près de la moitié du réseau ferroviaire n'est pas électrifiée. Tous les jours, 12 000 trains régionaux et locomotives diesel roulent, consommant chaque année 1,4 milliard de litres de gasoil.

Dès 2012, Alstom a lancé les premières études pour le développement d'un train inédit car mû par une électricité produite à partir d'**hydrogène**. Cette innovation majeure, le « **Coradia iLint** », fonctionne à l'hydrogène, ne rejetant que de la vapeur d'eau. Il s'agit d'une véritable **révolution** dans le transport ferroviaire de passagers : il n'existe aujourd'hui aucun équivalent dans le monde.

Roulant à **140 km/heure**, il peut transporter jusqu'à **300 passagers** en toute sécurité avec une autonomie de **1 000 km**. Ce train a pour vocation de remplacer les trains diesel sur des lignes non électrifiées. Nous avons déjà un contrat avec la région de Basse-Saxe pour **14** de ces trains révolutionnaires.

Il nous fallait aussi un **partenaire** qui garantisse un **approvisionnement** fiable, de grande qualité et sur 30 ans, un leader mondial maîtrisant la **totalité de la chaîne de l'hydrogène**. Il s'agit bien sûr d'**Air Liquide**. Mais au-delà de ce partenariat, il y a une vision commune : celle de l'utilisation de l'hydrogène comme l'un des vecteurs essentiels de la transition énergétique. C'est la raison pour laquelle, aux côtés d'Air Liquide, Alstom a rejoint le **Conseil de l'Hydrogène** parmi les membres fondateurs. Ce Conseil vise à promouvoir l'hydrogène énergie parmi les décideurs politiques, les investisseurs et les représentants de la société civile. Au-delà de l'enjeu technologique et industriel pour développer une feuille de route commune sur l'avenir de l'hydrogène, Alstom y voit une formidable opportunité de travailler sur le monde que nous allons léguer à nos enfants et petits-enfants. »

ENVIRONNEMENT ET SOCIÉTÉ

Développement durable

Le développement de l'hydrogène énergie illustre l'engagement du Groupe en faveur de solutions pour l'environnement. Elles s'insèrent dans le cadre d'un **programme de développement durable**, renforcé en 2017 par la création d'un Comité spécialisé au sein du Conseil d'Administration. Ce programme de développement durable s'appuie sur **deux piliers** :

1. **La prévention du réchauffement climatique et l'amélioration de la qualité de l'air**
Air Liquide agit non seulement sur ses achats d'énergie, mais également sur l'efficacité énergétique de ses usines, comme sur les solutions apportées à ses clients. La priorité est de contribuer à une **industrie et à des transports plus propres**.
2. **L'approfondissement du dialogue avec les parties prenantes**
Les actions en faveur du **développement local** sont menées dans chaque activité, industrielle ou santé, dans de nombreux pays au travers de projets concrets, pilotés par les collaborateurs. À cet égard, le rôle de la **Fondation Air Liquide**, qui a fêté ses **10 ans** d'existence, est primordial. Son mandat vient d'être renouvelé pour une période de 5 ans, avec des moyens supplémentaires.

L'action d'Air Liquide s'inscrit dans le cadre des Objectifs de Développement Durable fixés par l'ONU.

Création de valeur et de sens

À la **création de valeur**, largement économique, doit s'ajouter la **création de sens**, plus sociétale, plus humaine, essentielle pour la motivation des équipes mais aussi pour la confiance sur le long terme de l'ensemble des parties prenantes. La **création de valeur** se poursuivra grâce à la **performance**, la **transformation** et l'**innovation**. Elle est déjà le fruit du formidable travail collectif des **équipes** d'Air Liquide.

La **création de sens** se fera au travers de l'engagement de chacun, la **fidélisation** des équipes sur le long terme à laquelle le Groupe est particulièrement attaché et à leur **motivation**. Air Liquide veille à **associer** régulièrement l'ensemble des collaborateurs du Groupe aux résultats et au capital de l'entreprise. Ainsi, en 2017, plus de **1 800 collaborateurs** ont reçu des actions de performance et **96 % des salariés** ont bénéficié d'accords d'intéressement et de participation en France. Par ailleurs, la mobilité et la diversité des parcours, la responsabilisation et la formation sont des éléments clés de la culture d'Air Liquide, et viennent renforcer encore cette motivation.

Enfin, la création de sens se fera aussi par l'atteinte des objectifs de **développement durable** qui seront publiés au cours du second semestre 2018 et qui incluront notamment une **baisse de l'intensité carbone** du Groupe.

POLITIQUE ACTIONNARIALE

Aujourd'hui, **32 %** du capital d'Air Liquide est détenu par les actionnaires individuels, soit **410 000** actionnaires, en majorité en France. Cette fidélité de l'actionariat permet de **voir plus loin** et de mener à bien des projets de développement qui s'inscrivent dans la durée.

Air Liquide a toujours favorisé une **politique de fidélisation des actionnaires sur le long terme** par le **dividende**, en distribuant environ la moitié du résultat net aux actionnaires chaque année, puis en effectuant très régulièrement des **attributions d'actions gratuites** (29 à ce jour), assorties de primes de fidélité. Au global, il s'agit d'une valorisation régulière du **patrimoine mobilier** des actionnaires dans la durée, comme l'illustre l'évolution d'un portefeuille d'actions Air Liquide de + 10,52 % par an sur 20 ans. Sur l'année 2017, l'évolution du titre aura été de + 9,4 % en ligne avec celle du CAC 40.

Il est proposé en 2018 le versement d'un dividende de **2,65 euros** par action, soit une progression de **+ 12,4 %** de la distribution, compte tenu de l'attribution en 2017 d'une action gratuite pour 10 détenues. Une majoration de **0,26 euro** par action est attribuée aux actions qui bénéficient de la prime de fidélité.

Le Groupe mène aussi une **politique de proximité**. Une équipe de **28 personnes** est mobilisée au service des actionnaires, au siège d'Air Liquide, ce qui représente un dispositif unique au sein du CAC40.

Depuis de longues années, Air Liquide s'est aussi engagé à **promouvoir l'actionariat individuel**. Le Groupe mène de nombreuses actions pour promouvoir la **transmission** des titres aux enfants et petits-enfants et pour sensibiliser **les jeunes générations** au fonctionnement de l'économie réelle. Il milite en faveur de la création d'un **PEA Jeune**. Le Groupe s'engage également au travers de l'**Observatoire des Actionnaires d'Avenir** ou encore de l'**Observatoire pour la promotion des Actionnaires Individuels** et porte régulièrement ces messages aux pouvoirs publics.



CONCLUSION

Air Liquide ressort de l'année 2017 incontestablement **plus fort et mieux positionné** sur le plan géographique. Le Groupe récolte les fruits de son mouvement stratégique aux États-Unis avec **Airgas**. Il bénéficie de **fondamentaux solides** et d'une **vision claire** sur les priorités et les axes de développement pour les années à venir.

Air Liquide peut s'appuyer sur des équipes compétentes, passionnées et pleinement engagées ainsi que sur la confiance de ses clients et la fidélité de ses actionnaires que nous remercions encore une fois.



GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

COMPOSITION DU CONSEIL



L'Assemblée Générale a renouvelé les mandats d'Administrateur de Benoît Potier, Jean-Paul Agon, Sin Leng Low et Annette Winkler, chacun pour une durée de quatre ans. Le mandat de Philippe Dubrulle, Administrateur salarié depuis 2014, avait quant à lui été reconduit pour quatre ans par le Comité de Groupe France.

Le Conseil d'Administration est ainsi composé de **12 membres** très majoritairement **indépendants**, comprenant 11 Administrateurs élus et un Administrateur salarié. Il se caractérise par la complémentarité et la diversité de **compétences**, de **nationalités** et de **genre** de ses membres, ainsi que par leur **grande expérience**.

À l'issue de l'Assemblée Générale, le Conseil a renouvelé Benoît Potier dans ses fonctions de Président-Directeur Général pour la durée de son mandat d'Administrateur. Il a également renouvelé Jean-Paul Agon comme Administrateur Référent.

TRAVAUX DU CONSEIL ET DES COMITÉS

Travaux du Conseil

Réuni sept fois en 2017, le Conseil a porté une attention particulière au suivi d'intégration d'**Airgas** et des synergies de coûts et de croissance, à la stratégie à moyen terme avec le suivi du programme d'entreprise **NEOS**, à l'**innovation** et au **développement technologique** dans les métiers du Groupe ainsi qu'à la **Responsabilité Sociétale de l'Entreprise** qui a conduit à la création d'un Comité environnement et société. Concernant la **gouvernance**, le Conseil a notamment examiné, dans le cadre de l'unicité des fonctions de Président et de Directeur Général, la mise en place de mesures complémentaires venant renforcer celles déjà en vigueur.

Travaux des Comités

- **Le Comité d'audit et des comptes** a examiné le processus d'intégration d'**Airgas**, y compris sous l'angle de la gestion des risques. Il a revu les comptes et la politique de financement du Groupe, la gestion de la dette et des liquidités. Il a suivi les missions du Contrôle général et les procédures de gestion des risques.
- **Le Comité environnement et société**, créé en mai 2017 par le Conseil sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, s'est réuni deux fois en 2017. Il a défini ses missions et les thèmes à couvrir par son programme de travail. Il a revu le Rapport de Développement Durable inclus dans le Document de référence.
- **Le Comité des nominations et de la gouvernance** s'est réuni quatre fois en 2017. Il a revu la composition des Comités et proposé le remplacement de l'Administrateur Référent suite à l'évolution du Conseil en mai 2017. Il a recommandé la création du Comité environnement et société, ainsi que ses règles de composition et de fonctionnement. Sur recommandation du Comité, le Conseil a confirmé son intention de renouveler les mandats de Président et Directeur Général de Benoît Potier. Il a considéré que le maintien de l'exercice unifié des fonctions de direction demeure le plus conforme aux intérêts de la Société dans la situation actuelle. Il permet aux actionnaires d'échanger avec un dirigeant unique ayant une expérience approfondie du Groupe et favorise la prise en compte de leurs attentes sur le long terme, comme en atteste la performance régulière du Groupe au cours de la dernière décennie.
- **Le Comité des rémunérations** a examiné la politique de rémunération des dirigeants pour 2017 et 2018. Il a également revu le montant de l'enveloppe annuelle des jetons de présence pouvant être alloués aux Administrateurs et a recommandé de le réévaluer afin de tenir compte de la création d'un 4^e Comité, du nombre croissant de réunions et de la

volonté de favoriser une diversité de compétences et de nationalités au sein du Conseil lors des prochains recrutements. L'Assemblée a approuvé le montant autorisé de jetons de présence pouvant être alloués aux Administrateurs à **1,15 million d'euros** par exercice.

Des mesures de gouvernance équilibrées

- Le Conseil, dont 8 membres sont indépendants, bénéficie du **fort engagement** de ses Administrateurs, **tous membres d'un Comité**, et dont le **taux de présence** en Conseil en 2017 est de **97 %**.
- Depuis 2014, un **Administrateur Référent indépendant** est choisi au sein du Comité des nominations et de la gouvernance. Il est doté de **pouvoirs propres** telle **la convocation d'un Conseil** et l'inscription de points à l'ordre du jour de tout Conseil. Il conduit les travaux sur les missions de gouvernance. Il mène annuellement une évaluation du fonctionnement du Conseil.
- Depuis 2017, il réunit une fois par an, dans une « **session exécutive** », les Administrateurs **hors la présence des Administrateurs exécutifs** et de toute personne interne au Groupe. Sur recommandation du Comité, son rôle de **dialogue avec les autres Administrateurs** a été accru, et il s'assure qu'il soit répondu aux **demandes des actionnaires**.

Politique de rémunération 2018

Dans la continuité de la politique de rémunération approuvée en 2017, établie suite à l'intégration d'Airgas, le Conseil a poursuivi le déploiement d'une politique adaptée au nouveau contexte du Groupe, compétitive et incitative, dans le respect des intérêts de toutes les parties prenantes. La rémunération du dirigeant mandataire social se compose de trois éléments :

- la part fixe** (environ 25 % de la rémunération totale cible) tient compte du niveau de responsabilité, de l'expérience dans la fonction et des pratiques du marché. À titre d'information, elle s'élève pour 2018 à 1,325 million d'euros ;
- la part variable** (environ 35 % de la rémunération totale cible) peut atteindre au maximum 167 % de la part fixe.

Les critères de la part variable

Critères quantifiables

105 % de la part fixe à la cible

- Progression du Bénéfice Net par Action
- Rentabilité après impôts des capitaux utilisés
- Croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé

Critères qualitatifs

45 % de la part fixe à la cible

- Responsabilité Sociale et Environnementale
- Dynamique des Ressources Humaines
- Performance individuelle

RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Rémunérations 2017

Les rémunérations 2017 des dirigeants ont été fixées conformément à la politique approuvée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2017.

Pour Benoît Potier, la politique de rémunération mise en place en 2017 tient compte de l'évolution de la taille du Groupe suite à l'acquisition d'Airgas et du niveau de responsabilité accru de son dirigeant. Elle prévoit un **repositionnement de la rémunération globale cible par paliers**, opéré sur 2017 et 2018. Elle s'articule comme suit :

- une part fixe**, qui s'établit à **1,275 million d'euros** ;
- une part variable**, qui représente **1,951 million d'euros** (soit 153 % de la part fixe) ;

Ainsi le total de la rémunération fixe et variable de Benoît Potier représente une hausse de **+ 3,2 % par an sur 5 ans** et **+ 2,8 % par an sur 10 ans**.

- des options et actions de performance**, pour une valeur IFRS totale de **2,1 millions d'euros**.

Pour Pierre Dufour qui a fait valoir ses droits à la retraite en 2017, la politique de rémunération reste inchangée. Les éléments de rémunération sont dus au prorata du temps travaillé.

- La part fixe de Pierre Dufour s'élève au prorata à **320 663 euros**, inchangée en base annuelle par rapport à 2016 ;
- la rémunération variable représente au prorata **436 981 euros** (soit 136,25 % de la part fixe) ;
- aucune option ni action de performance n'a été attribuée à Pierre Dufour l'année de son départ.

Conformément au code AFEP-MEDEF, les conditions financières liées à ce départ ont été rendues publiques sur le site de la Société. Pierre Dufour n'a perçu aucune indemnité de départ ou de non-concurrence.

- les éléments de rémunération long terme** (environ 40 % de la rémunération totale cible) s'inscrivent dans la continuité de la politique initiée en 2015 visant à privilégier les actions de performance plutôt que les options dans les volumes attribués. Les conditions de performance, calculées sur trois ans, sont identiques à celles de 2017. À compter des plans 2018, une règle de proratisation est mise en place en fonction du temps de présence effective, en cas de départ du dirigeant pendant la durée d'appréciation des conditions de performance.

Pour information, le Conseil d'Administration envisage, pour 2018, une attribution à Benoît Potier d'actions de performance et d'options représentant une valorisation IFRS d'environ 2,25 millions d'euros.

Au total, en 2018, la rémunération annuelle cible progresse de **+ 5,2 %** par rapport à 2017, au lieu des **+ 8 %** initialement envisagés. Avec cette évolution, **le repositionnement de la rémunération globale cible du dirigeant**, initié sur l'année 2017, est achevé sur l'année 2018.

Par ailleurs, l'Assemblée a également exprimé un vote favorable sur **deux engagements réglementés** relatifs à Benoît Potier concernant **l'indemnité de départ** (dont les conditions ont été rendues plus exigeantes) et le **régime de retraite à prestations définies** (en application de la loi Macron de 2015).

CONCLUSION

L'Assemblée Générale a approuvé les éléments de la rémunération 2017 des dirigeants mandataires sociaux, conformément à la loi Sapin 2, ainsi que la politique de rémunération définie par le Conseil pour 2018.



DÉBAT AVEC LES ACTIONNAIRES

Thème	Questions n°
Capital et Actionnariat	
Actionnariat & salariés	1-1
Actions gratuites	8-1
Gouvernance	9-3
Promotion de l'actionnariat individuel	4-1
Activités et Stratégie	
Afrique	11-3
Biométhane	9-1
Coût de l'énergie	12-1
Contrat Covestro	9-2
Égalité hommes-femmes	5-1
Hydrogène énergie	3-1, 3-2, 3-3, 3-4, 6-1, 7-1, 10-1
Industriel Marchand	2-1
Santé	2-3, 6-2
Finance	
Endettement	11-1, 11-2
Parité euro/dollar	2-2
Concurrence	
Rapprochement Linde et Praxair	2-4

QUESTIONS ÉCRITES PRÉALABLES

Les réponses du Conseil d'Administration aux questions posées par écrit avant l'Assemblée Générale ont été publiées, avant le débat avec les actionnaires, sur le site Internet de la Société, www.airliquide.com, rubrique Actionnaires/Assemblée Générale 2018.

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 :

- 1 question relative au climat ;
- 8 questions sur les ressources humaines et la gouvernance ;
- 1 question sur le digital ;
- 1 question sur l'actionnariat ;
- 1 question sur la concurrence.

Ces questions et leurs réponses sont disponibles sur le site Internet.



QUESTIONS DE LA SALLE

Question n° 1

ACTIONNARIAT & SALARIÉS

1-1 Suite à un rapport de l'Oxfam qui sous-entend que les actionnaires sont mieux rémunérés que les salariés, pensez-vous que les salariés d'Air Liquide soient jaloux des actionnaires ?

Benoît Potier : Il est vrai qu'un débat récent a porté sur la répartition des bénéfices entre les actionnaires et les autres parties prenantes. Ce débat me semble biaisé dans la mesure où l'on a comparé la distribution des dividendes aux actionnaires avec l'accroissement de la masse salariale. On a donc finalement comparé une rémunération des actionnaires, la distribution totale, avec un taux de progression de la rémunération des salariés.

Air Liquide cherche à assurer un équilibre dans la durée. Nos frais de personnel sont de l'ordre de 4,1 milliards d'euros et notre résultat de près de 2 milliards d'euros. Nous distribuons aux actionnaires à peu près la moitié de ce dernier, c'est-à-dire 1,165 milliard d'euros cette année. Cette distribution s'effectue une fois payés tous les coûts, les salaires, les frais financiers et les impôts. Nous réinvestissons les autres 50 % dans l'entreprise, ce qui constitue une part du cash-flow assez significative réinjectée dans Air Liquide. Est-ce un bon équilibre ? Je pense personnellement que c'est le cas.

Concernant les salariés d'Air Liquide, un certain nombre d'entre eux sont actionnaires. Nous nous attachons à donner régulièrement l'opportunité aux salariés du Groupe de souscrire des actions. Je pense qu'en faisant cela et en respectant l'équilibre que je viens de rappeler, nous avons une société qui est bien gérée.

Question n° 2

INDUSTRIEL MARCHAND – PARITÉ EURO/DOLLAR – SANTÉ – RAPPROCHEMENT LINDE & PRAXAIR

2-1 Le rachat d'Airgas a montré le poids important de l'Industriel Marchand dans le chiffre d'affaires d'Air Liquide. Est-ce un métier rentable pour le Groupe ?

Benoît Potier : Effectivement, le poids de l'Industriel Marchand s'est accru, avec 47 % des ventes Gaz & Services en 2017, mais c'est un métier qui sert énormément d'industries. C'est donc une activité très stable. Elle est en croissance plus faible que d'autres, mais il s'agit d'une activité qui, quand on la fait bien, avec une bonne densité et une bonne approche client, porte le Groupe pour le futur.

2-2 La parité euro/dollar ne pénalise-t-elle pas la distribution de dividendes pour les actionnaires ?

Benoît Potier : Les dividendes que nous distribuons aux actionnaires, en euros, sont le fruit des dividendes que nos filiales de par le monde, versent à la maison-mère. Ces dividendes sont en monnaie locale. Quand, effectivement, les devises fluctuent, nous utilisons des moyens de couverture classiques. Et nous nous assurons globalement que nous recevons suffisamment de dividendes de nos filiales pour pouvoir payer le dividende du Groupe à ses actionnaires.

Ce flux de dividendes de nos filiales est la seule matérialisation de l'effet de change. En effet, contrairement à d'autres entreprises qui sont, elles, exportatrices de produits, nous produisons et commercialisons localement et avons très peu de flux entre les pays.

Nous ne faisons que convertir en euros dans nos comptes consolidés des chiffres d'affaires en monnaies étrangères. Ces traductions peuvent avoir une année un impact négatif, et l'année suivante un impact positif. Il ne faut donc pas être inquiet des effets de change : ce sont, à l'exception près, des effets réversibles.

2-3 Pensez-vous rééquilibrer la Santé, qui a un bel avenir, avec l'Industriel dans vos activités ?

Benoît Potier : La Santé est évidemment un métier très important d'Air Liquide, qui représente un peu moins de 20 % du chiffre d'affaires du Groupe aujourd'hui, et qui a du potentiel. Nous avons l'intention de continuer à développer l'activité Santé, dans le monde entier, sous deux angles. Le premier consiste à densifier notre présence là où nous sommes déjà implantés. Le deuxième est d'aller dans de nouvelles géographies où les systèmes de santé se mettent en place et où l'on peut à la fois vendre de l'oxygène, et développer les métiers de Santé à domicile. Cette stratégie est de plus en plus déployée dans les pays émergents. Nous avons fait des acquisitions en Asie et, plus récemment, en Arabie Saoudite. Nous pensons que c'est une bonne façon de développer le Groupe, sans se fixer nécessairement un objectif d'équilibre entre la Santé et l'Industriel.

2-4 Air Liquide est-il candidat au rachat des filiales de Linde et de Praxair, les autorités de la concurrence risquant de les obliger à se séparer de certaines d'entre elles dans le cadre de leur projet de rapprochement ?

Benoît Potier : Notre Groupe étant déjà important, la probabilité pour que ces concurrents puissent nous vendre des désinvestissements est faible. Ceci étant, nous avons déclaré notre intérêt et nous sommes évidemment attentifs aux diverses opportunités. Toutefois, ces rachats ne constituent pas un élément stratégique pour Air Liquide dans le futur.

Question n° 3

HYDROGÈNE

3-1 Cematin, Nicolas Hulot a annoncé un prochain plan Hydrogène. Ce plan peut-il avoir des retombées sur le développement de l'hydrogène énergie pour Air Liquide ? Avez-vous des informations ?

Benoît Potier : Nous suivons de très près avec le Gouvernement, avec toutes les parties prenantes qui sont les villes, les régions, dans certains cas les députés ou les sénateurs qui s'intéressent au sujet de l'hydrogène, tout ce qui peut être fait en France. Je crois que nous avons une grande motivation de la part du ministre, et d'un certain nombre d'organismes comme le CEA et l'ADEME, autour de l'hydrogène. Ce regain d'intérêt a été visible au cours des douze derniers mois.

Je crois que l'hydrogène est en train de devenir, non pas une sorte de « solution miracle », mais une alternative qui contribuera à la transition énergétique et environnementale. Le premier objectif que nous nous sommes fixé était une connaissance du sujet chez les autorités françaises. Je pense que cet objectif est atteint. Nous avons également traduit pour la France l'étude que nous avons menée avec le Conseil de l'Hydrogène pour analyser le potentiel de cette filière par marché, et l'avons communiquée aux ministres et aux pouvoirs publics.

Sur la base de cette étude, des projets en cours, de l'expression d'intérêt d'un certain nombre d'acteurs en France, le ministre s'apprête effectivement à dévoiler début juin, si mes informations sont justes, un plan Hydrogène pour la France. Ce plan permettra certainement de développer l'hydrogène pour la mobilité : les trains, les voitures, les camions, les bus et pourquoi pas le maritime dans un plus lointain futur, mais également tous les autres marchés. Je pense que la France est en train de rattraper un peu son « retard psychologique » concernant l'hydrogène énergie. Je suis convaincu que nous serons, dans quelques années, en mesure de vous montrer la progression des ventes d'Air Liquide dans ce domaine.

3-2 Quels partenariats avez-vous noués dans le domaine de l'hydrogène ?

Benoît Potier : Air Liquide a noué des partenariats avec de nombreux acteurs, dans un nombre très significatif de pays. Il s'agit souvent de projets locaux avec un fournisseur d'énergie, une entreprise de technologies, une région, etc. Nous multiplions le nombre de projets. Nous en avons en Californie, dans le nord-est des États-Unis, en Europe... C'est effectivement aussi par les partenariats que nous faisons progresser l'hydrogène énergie.

3-3 Quelle sera la taxation de l'hydrogène pour la mobilité ?

Benoît Potier : Pour l'instant, l'hydrogène que nous vendons n'est pas taxé. Notre défi dans le futur sera de réduire nos coûts pour compenser les taxes. En d'autres termes, pouvoir vendre l'hydrogène toutes taxes comprises à un prix similaire à celui d'aujourd'hui, de sorte que les gouvernements qui nous aident actuellement aujourd'hui en nous autorisant à vendre de l'hydrogène sans taxe, récupèrent progressivement une fiscalité qui soit acceptable. C'est l'un de nos challenges mais il ne me paraît pas insurmontable.

3-4 Avez-vous rencontré des ministres pour présenter la voiture hydrogène ?

Benoît Potier : J'ai déjà pu me rendre à l'Élysée à plusieurs reprises et ai rencontré beaucoup de ministres. À chaque fois, nous venons avec une voiture électrique à hydrogène et nous en parlons quelques minutes. Les choses avancent donc, je l'espère, dans le bon sens.

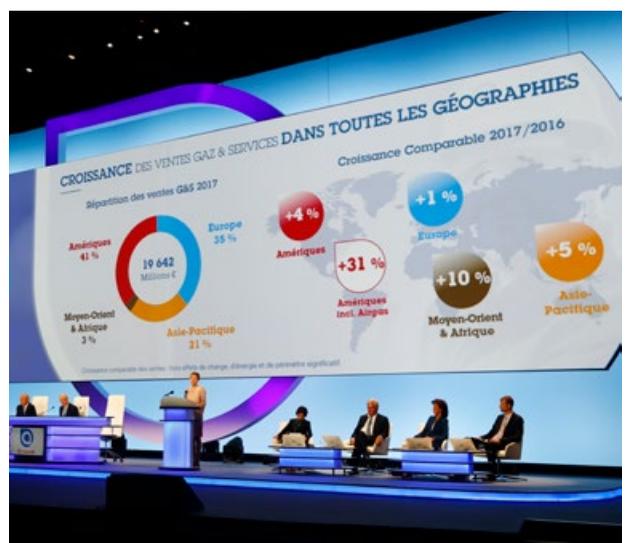
Question n° 4

ACTIONNARIAT

4-1 Comment faire pour attirer plus d'actionnaires, et notamment des jeunes, vers nos plus belles entreprises françaises dont fait partie Air Liquide ? Je m'inquiète du risque d'érosion de l'actionnariat individuel dans le capital de notre Société.

Benoît Potier : Tous les actionnaires individuels n'ont pas pu souscrire dans les mêmes proportions que les actionnaires institutionnels à l'augmentation de capital de 3,3 milliards d'euros en 2016 qui a contribué au financement de l'acquisition d'Airgas. Ceci a légèrement fait baisser la part de l'actionnariat individuel dans le capital d'Air Liquide de 36 % à 32 %. Il s'agit d'un effet mécanique et non d'une érosion. Je rappelle que nous avons réussi à récolter un peu moins d'un milliard d'euros de la part des actionnaires individuels en France, ce qui représente une très belle performance. On dit qu'une petite start-up a réussi lorsqu'elle a levé 2 millions d'euros, la grande start-up qu'est Air Liquide a pratiquement levé un 1 milliard !

Après, il y a effectivement tout ce que l'on peut mettre en œuvre pour promouvoir l'actionnariat en France. Comment convaincre qu'investir dans les entreprises est une bonne chose pour l'économie française, mais aussi pour les épargnants ? Le Service actionnaires d'Air Liquide y travaille très activement. C'est aussi un sujet sur lequel travaille le Comité de Communication auprès des Actionnaires. Il y a beaucoup de pédagogie à déployer, notamment dans les universités et les grandes écoles, ce que le Service actionnaires entreprend régulièrement. Par ailleurs nous travaillons étroitement avec des notaires pour sensibiliser la profession à l'intérêt de la transmission d'une génération à l'autre des portefeuilles d'actions Air Liquide.



Puis, il y a vous. Comme vous le dites, il faut donner, transmettre les actions Air Liquide avec un message clair : « C'est important. Il faut les garder. Il faut réinvestir ». Vous avez tous les chiffres à l'appui. La performance d'un portefeuille d'actions Air Liquide depuis 20, 30 ou 40 ans est là pour le prouver. Air Liquide évolue dans un secteur en croissance et la régularité de sa performance devrait attirer plus d'actionnaires.

La promotion de l'actionnariat individuel est un engagement de tous les jours. J'estime que 32 % du capital d'Air Liquide reste une part très significative pour les actionnaires individuels, et unique parmi les sociétés du CAC 40, mais notre objectif est d'accroître encore ce pourcentage.

Je terminerai en disant un mot sur les actionnaires institutionnels qui nous sont aussi très fidèles. Ils connaissent bien notre Groupe et certains le suivent depuis plus de 15 ans. J'aimerais les remercier de leur fidélité, parce que je crois que cela contribue aussi à la stabilité du capital d'Air Liquide.

Question n° 5

ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES

5-1 Êtes-vous satisfait de votre politique à l'égard des femmes de l'entreprise ?

Benoît Potier : Nous sommes satisfaits de la politique, pas encore des résultats. Nous allons donc continuer à progresser pour avoir une représentation la plus équilibrée possible entre les femmes et les hommes au sein du Groupe. Je crois que tous les collaborateurs de l'entreprise le savent.

Question n° 6

HYDROGÈNE – SANTÉ

6-1 Pourquoi ne pas envisager une voiture hydrogène aux 24 heures du Mans ? Cela pourrait faire une bonne publicité pour l'hydrogène.

Benoît Potier : Participer aux 24 heures du Mans me semble prématuré, mais aux courses de voitures électriques, peut-être un jour. Remplacer la batterie électrique par de l'hydrogène pourrait être envisagé. Nous n'y sommes pas encore car les normes des courses automobiles doivent être précisées mais cela arrivera peut-être. Cela dépendra de la vitesse avec laquelle nous arriverons à développer l'ensemble de la mobilité hydrogène.

6-2 Serait-il possible de garantir le secret médical des patients à domicile en évitant que les voitures soient estampillées au logo d'Air Liquide ?

Benoît Potier : Vous avez raison et je prends le point, nous avons peut-être une réflexion à mener à ce sujet.

Question n° 7

HYDROGÈNE ÉNERGIE

7-1 Savez-vous pourquoi les constructeurs automobiles français, Renault et PSA, ne s'intéressent pas à la commercialisation de la voiture à hydrogène en France comme au Japon ?

Benoît Potier : La réponse leur appartient évidemment, mais ce qui est sûr, c'est que vu de l'extérieur, Renault a plutôt mis en place une politique de partenariat au Japon, puisque Renault-Nissan est dans l'Alliance. En fait, Nissan est partie prenante des consortiums japonais qui développent la voiture à hydrogène. C'est par ce biais-là, je pense, que Renault a choisi de suivre la technologie. Cela étant, Renault développe ce que l'on appelle en anglais les « range extenders », c'est-à-dire les prolongateurs d'autonomie qui permettent de faire plus de kilomètres grâce à la pile à combustible. Et il y a quelques véhicules en France qui roulent selon ce principe. S'agissant de Peugeot, nous avons eu pas mal de discussions dans le passé. C'était un peu tôt. Les choses évoluent. Je pense que l'un et l'autre constructeurs pourront être intéressés dans le futur.



Je crois que l'hydrogène énergie est en train de prendre sa place alors qu'il s'agissait plutôt d'un rêve lointain il y a quelques années. Nous assistons à une prise de conscience de la place que l'hydrogène peut prendre, et surtout des bénéfices que l'on peut en tirer. Je m'attendrais donc, assez naturellement, à voir les constructeurs français venir un peu plus vers l'hydrogène dans les années à venir.

Question n° 8

ACTIONS GRATUITES

8-1 Pouvez-vous nous éclairer sur la distribution d'actions gratuites. J'avais noté que c'était les années paires. Quand allez-vous distribuer la prochaine ?

Benoît Potier : En 2016, nous avons fait appel au marché en levant plus de 3 milliards d'euros par le biais d'une augmentation de capital, dont un peu moins d'un milliard souscrit par nos actionnaires individuels. Nous avons alors considéré qu'une distribution d'actions gratuites était un peu le mouvement inverse, puisqu'il nous fallait, au contraire, demander aux actionnaires d'accompagner le développement de l'entreprise en apportant des fonds. Nous avons réalisé une attribution d'actions gratuites en 2017. Il n'y a pas de règle de distribution d'actions gratuites les années « paires » ou « impaires » : cela dépend de la marche de l'entreprise.

Air Liquide reste très attaché à la politique de fidélisation de ses actionnaires, et à faire en sorte que le Groupe soit toujours en situation de pouvoir distribuer des actions gratuites.

Je précise que les actionnaires ayant souscrit l'action Air Liquide à 76 euros en 2016, lors de l'augmentation de capital, et jusqu'à 10 % de leurs portefeuilles, peuvent être satisfaits avec une action qui cote aujourd'hui à plus de 100 euros.

Question n° 9

BIOMÉTHANE – COVESTRO – GOUVERNANCE

9-1 Air Liquide vient de doubler sa capacité de production en biométhane avec 3 nouvelles entités : aux États-Unis, en France et au Royaume-Uni. Est-ce parce que le biométhane est considéré comme non polluant ? Pour quel usage ? À quelle étape intervenez-vous ?

Benoît Potier : Le biogaz, c'est-à-dire le gaz issu de la fermentation dans les décharges ou les digesteurs n'a de valeur que s'il est épuré afin de pouvoir être injecté dans les réseaux. C'est comme cela qu'Air Liquide est rentré dans ce métier, puisque nous avons des technologies assez efficaces permettant d'épurer le biogaz pour le transformer en biométhane.

Nous aurions pu simplement décider de vendre nos technologies. Or nous avons considéré que notre modèle d'affaires classique, qui consiste à investir nous-mêmes, à faire le travail d'épuration puis à vendre le biométhane, était plus intéressant à long terme que la simple vente d'équipements. C'est pourquoi nous sommes un transformateur de biogaz en biométhane que nous commercialisons aux réseaux.

Nous nous arrêtons là. Notre valeur ajoutée est réelle à ce stade de la chaîne. Nous n'avons pas l'intention d'aller vers l'aval et de devenir un vendeur de biométhane à votre porte.

9-2 Air Liquide vient de signer avec Covestro, leader mondial dans la fabrication de matériaux polymères high-tech, un nouveau contrat à long terme pour la fourniture d'hydrogène sur ses sites de production, situés dans la zone portuaire d'Anvers. Quelles sont les perspectives de ce contrat ?

Benoît Potier : Covestro, une entreprise de chimie, est un grand client d'Air Liquide. Nous avons effectivement signé un grand contrat de fourniture d'hydrogène pour un investissement d'environ 80 millions d'euros. Mais l'intérêt premier est qu'il s'agit d'une technologie innovante, consistant à produire l'hydrogène à partir de méthane, sans production de vapeur, c'est-à-dire en optimisant la consommation d'énergie. Il s'agit là d'un pas de plus vers de l'hydrogène décarboné, puisqu'on émettra moins de CO₂ que dans les usines traditionnelles.

9-3 Envisagez-vous de créer un comité des parties prenantes, comme vous l'avez fait avec le Comité environnement et société ?

Benoît Potier : Les parties prenantes sont importantes. J'ai pu rappeler que créer de la valeur est une chose, mais il faut aussi que ce que l'on fait ait un sens. Nous avons, cette année, voulu vous faire rencontrer des clients pour illustrer notre stratégie de transformation centrée sur le client. Cette initiative reflète à la fois ce que l'on fait et la valeur qu'Air Liquide peut apporter. Créer un Comité des parties prenantes ne nous apporterait pas grand chose à ce stade. Nous n'avons donc pas aujourd'hui de réflexion dans ce sens.

Question n° 10

BILAN ÉNERGÉTIQUE DE L'HYDROGÈNE

10-1 Quel est le bilan énergétique, c'est-à-dire le rendement, entre l'énergie dépensée pour fabriquer l'hydrogène et l'énergie que vous récupérez après, à partir de l'hydrogène ?

Benoît Potier : On peut produire de l'hydrogène à partir de méthane avec un très bon rendement mais on produit alors aussi du CO₂. Cette voie est intéressante si l'on peut récupérer le CO₂ produit et le réutiliser dans d'autres applications ou le séquestrer.

On peut aussi produire l'hydrogène à partir de l'eau. L'énergie nécessaire pour casser une molécule d'eau est alors bien supérieure. Le rendement énergétique, qui est celui d'un électrolyseur, sollicite quand même beaucoup d'énergie.

Cette énergie hydrogène, ensuite utilisée dans une pile à combustible, produira de l'électricité avec un rendement de 68 %.

On utilise ainsi une énergie primaire que l'on transforme pour faire de l'hydrogène, que l'on stocke, puis que l'on restitue. L'intérêt de l'hydrogène réside moins dans le rendement que dans sa possibilité de stockage et de restitution de l'énergie, et encore plus lorsqu'il s'agit d'une énergie renouvelable gratuite. C'est pourquoi l'hydrogène est un vecteur énergétique assez fantastique : on va, lorsque les énergies renouvelables sont en excès, pouvoir les stocker sous forme d'hydrogène pendant plusieurs mois afin de les restituer, notamment en hiver lors des pointes de consommation.

Ce que nous cherchons à faire, c'est développer des solutions qui soient évidemment rentables, mais aussi intéressantes d'un point de vue énergétique pour la planète.

Question n° 11

DETTE - AFRIQUE

11-1 Qui prête à l'Air Liquide ?

Benoît Potier : Pour être précis, 87 % de nos financements proviennent des marchés financiers, sous forme d'obligations ou de papier commercial. Nous n'avons pratiquement plus que 10 % en emprunts bancaires. Cela a beaucoup évolué ces dernières années. Essentiellement parce que les marchés financiers sont plus efficaces et que les taux de financement y sont bien meilleurs.

11-2 La dette baisse alors que les frais financiers montent. Pourquoi ?

Benoît Potier : La dette de fin d'année a baissé, mais effectivement, la dette moyenne a beaucoup augmenté du fait de l'acquisition d'Airgas. Lorsque nous avons consolidé Airgas, le coût de la dette était supérieur. Nous avons ensuite commencé à réduire cette dette et à la refinancer dans des conditions bien meilleures, et cela va continuer. Nous allons progressivement tenter de rembourser la dette par anticipation pour baisser globalement notre endettement.

Plus généralement, il faut aussi apprécier le coût de la dette en fonction de notre stratégie de financement qui privilégie plutôt des financements locaux pour les projets de nos filiales. Elles s'endettent localement parce que les flux de trésorerie sont en monnaie locale. Le Groupe peut aussi prêter à ses filiales avec un risque lié à la conversion en monnaies locales de cette dette centrale en euros. Dans le passé et jusqu'à présent, nous avons toujours cherché à équilibrer le coût général de la dette et les risques.

11-3 Qu'en est-il de votre développement en Afrique ?

Benoît Potier : Air Liquide réalise à peu près 250 millions d'euros de chiffre d'affaires aujourd'hui sur le continent africain. Nous avons démarré, fin 2017, la plus grosse usine au monde d'oxygène en Afrique du Sud pour Sasol, une entreprise internationale intégrée des secteurs de l'énergie et de la chimie. L'Afrique est une zone du monde où nous restons modestes mais dont certains pays présentent du potentiel, comme les économies d'Afrique de l'Est, comme la partie sud de l'Afrique, notamment au Mozambique, ou encore des pays comme la Namibie ou le Botswana.

Question n° 12

COÛT DE L'ÉNERGIE

12-1 Vous avez évoqué la hausse du coût de l'énergie, puisque le pétrole a doublé en quelques mois. Quel est l'impact pour Air Liquide ?

Benoît Potier : La hausse de l'énergie, en principe, est neutre dans la mesure où nos prix de vente sont indexés sur l'énergie. Plus une énergie monte et plus le composant « énergie » dans nos prix augmente, à due concurrence. Nous sommes ainsi tout à fait transparents vis-à-vis des marchés de l'énergie.

Après, il est vrai que lorsque l'énergie augmente, nous constatons un regain de projets nouveaux puisque le secteur de l'énergie devient plus rémunérateur. Ce sont donc plus de commandes pour notre Ingénierie, plus de projets de Grande Industrie. C'est ce que l'on constate actuellement, les prix de l'énergie augmentant.

Pour résumer, il y a donc un effet neutre sur les profits du Groupe, et un effet positif sur le nombre de projets qui sont de bon augure pour Air Liquide dans le futur.

Réalisation:  **MAKHEIA**

Conception, création et réalisation de la couverture: Angie

Crédits photos: Stéphane Rémael/© Getty Images/La Company



SITE INTERNET

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

0 800 166 179 Service & appel
gratuits

ou +33 (0)157 05 02 26
depuis l'international

L' Air Liquide - société anonyme pour l'étude et l'exploitation des procédés Georges Claude au capital de 2 356 439 277,50 euros