

Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2015

COMPTE RENDU

2015

"Creative Oxygen" : De l'oxygène naît l'inspiration.



AIR LIQUIDE

Creative Oxygen

Sommaire

CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTION GÉNÉRALE	3
RÉSULTATS DU VOTE DES RÉOLUTIONS	4
ACTIVITÉ 2014	5
Résultats financiers	5
Faits marquants	6
STRATÉGIE ET PERSPECTIVES	8
Garder un temps d'avance	8
GOVERNANCE ET RESPONSABILITÉ	12
DÉBAT AVEC LES ACTIONNAIRES	14

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 **3 814 personnes**, le 6 mai 2015, au Palais des Congrès à Paris.

Les actionnaires, qui représentaient **47,3 %** des droits de vote, soit **124 907 actionnaires présents ou représentés**, ont adopté l'ensemble des résolutions proposées. Sur les 342 636 799 actions disposant du droit de vote, 162 109 509 voix ont été exprimées, une action donnant droit à une voix.

22 600 actionnaires ont voté ou demandé leur carte d'admission par Internet avant l'Assemblée.

Les fonctions de scrutateurs ont été remplies par Amundi représentée par Madame Véronique Bresson 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.

« Sans actionnaire, il ne peut y avoir d'économie prospère dans la durée. »

Benoît Potier, Président-Directeur Général

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



BENOÎT POTIER
*Président-Directeur
Général*



THIERRY DESMAREST
*Administrateur
indépendant
Administrateur référent*



THIERRY PEUGEOT
*Administrateur
indépendant*



PAUL SKINNER
*Administrateur
indépendant*



KAREN KATEN
*Administrateur
indépendant*



JEAN-PAUL AGON
*Administrateur
indépendant*



SIÂN HERBERT-JONES
*Administrateur
indépendant*



PIERRE DUFOUR
*Directeur Général
Délégué et
Administrateur*



SIN LENG LOW
*Administrateur
indépendant*



ANNETTE WINKLER
*Administrateur
indépendant*



GENEVIÈVE BERGER
*Administrateur
indépendant*



PHILIPPE DUBRULLE
*Administrateur
représentant
les salariés*

NB : Administrateur indépendant au sens du règlement intérieur du Conseil d'Administration. Sur la définition des critères d'indépendance, se référer au Document de référence 2014.

COMMISSAIRES AUX COMPTES

ERNST & YOUNG et Autres

Représenté par Jean-Yves Jégourel

MAZARS

Représenté par Isabelle Sapet

DÉLÉGUÉS DU COMITÉ CENTRAL D'ENTREPRISE

Joël Pierret

Patrick Recourt

DIRECTION GÉNÉRALE ET COMITÉ EXÉCUTIF

Benoît Potier

Président-Directeur Général

Pierre Dufour

Directeur Général Délégué

Jean-Pierre Duprieu

Directeur Général Adjoint

François Darchis

Directeur de la Société, Recherche et Développement, Nouveaux Métiers Innovation et Technologies, Propriété intellectuelle

Jean-Marc de Royere

Directeur de la Société, International, Responsabilité sociale et environnementale

Michael J. Graff

Directeur de la Société, Zone Amériques, Branche d'activité Électronique, Sécurité et Systèmes Industriels

Fabienne Lecorvaisier

Directeur Financier Groupe, Activité Plongée

Guy Salzgeber

Directeur Europe de l'Ouest

Augustin de Roubin

Directeur Amérique du Sud

Kwong Weng Mok

Directeur Adjoint Asie

François Abrial

Directeur des Ressources Humaines Groupe

Pascal Vinet

Directeur des Opérations mondiales Santé

François Jackow

Directeur Stratégie Groupe

François Venet

Directeur Zone Asie-Pacifique

RÉSULTATS DU VOTE DES RÉOLUTIONS

Toutes les résolutions ont été adoptées.

	% Pour	% Abstention	% Contre	
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE				
1	Approbation des Comptes sociaux de l'exercice 2014	98,94 %	0,47 %	0,59 %
2	Approbation des Comptes consolidés de l'exercice 2014	98,95 %	0,46 %	0,59 %
3	Affectation du résultat de l'exercice 2014 ; fixation du dividende	99,10 %	0,44 %	0,46 %
4	Autorisation donnée pour 18 mois au Conseil d'Administration en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions	99,18 %	0,45 %	0,37 %
5	Renouvellement du mandat d'Administrateur de Madame Siân Herbert-Jones	98,31 %	0,47 %	1,22 %
6	Nomination de Madame Geneviève Berger comme Administrateur	98,94 %	0,47 %	0,59 %
7	Approbation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce et du Rapport spécial des Commissaires aux comptes, relatifs à Monsieur Benoît Potier	97,74 %	0,58 %	1,68 %
8	Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à Monsieur Benoît Potier au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014	95,63 %	0,58 %	3,79 %
9	Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à Monsieur Pierre Dufour au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014	95,64 %	0,52 %	3,84 %
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE				
10	Autorisation donnée pour 24 mois au Conseil d'Administration de réduire le capital par annulation des actions auto-détenues	98,70 %	0,46 %	0,84 %
11	Autorisation donnée pour 38 mois au Conseil d'Administration de procéder à des attributions d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des dirigeants mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription des actions à émettre	94,18 %	0,52 %	5,30 %
12	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 470 millions d'euros en nominal	96,54 %	0,45 %	3,01 %
13	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	96,77 %	0,48 %	2,75 %
14	Modification de l'article 8 (Droits et obligations attachés aux actions) des statuts de la Société	93,08 %	0,53 %	6,39 %
15	Modification de l'article 18 (Tenue des Assemblées Générales) des statuts de la Société	99,23 %	0,50 %	0,27 %
16	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	97,27 %	0,51 %	2,22 %
17	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	97,03 %	0,51 %	2,46 %
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE				
18	Pouvoirs en vue des formalités	99,28 %	0,48 %	0,24 %

« Dans un environnement encore instable, la performance d'Air Liquide a été solide et en ligne avec nos objectifs. »

Fabienne Lecorvaisier, Directeur Finance et Contrôle de gestion

CHIFFRES CLÉS DU GROUPE EN 2014

- **Chiffre d'affaires** : 15 358 millions d'euros, en hausse de + 4,5 % ^(a)
- **Résultat opérationnel courant** : 2 634 millions d'euros, en augmentation de + 5,1 % ^(a)
- **Résultat net** : 1 665 millions d'euros, en progression de + 3,8 % ^(a)
- **Retour sur capitaux employés** : 10,8 %
- **Bénéfice net par action** : 4,85 euros, en hausse de + 1,3 %

POINTS CLÉS DE LA PERFORMANCE

- Un niveau d'activité solide malgré un environnement encore instable
- Des gains de productivité élevés et une amélioration de la marge opérationnelle
- Une nouvelle croissance du résultat net
- Un niveau élevé d'investissements
- Des flux de trésorerie opérationnels importants
- Un bilan extrêmement solide

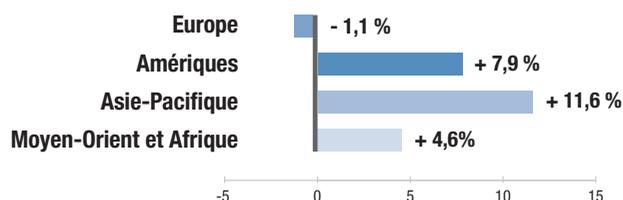
CHIFFRE D'AFFAIRES

Gaz et Services

L'activité Gaz et Services a enregistré une croissance de + 4,1 % ^(a), reflétant le dynamisme de toutes les activités, notamment sur les marchés en croissance et dans les économies en développement qui représentent aujourd'hui 30 % des activités Gaz Industriels.

Répartition par zone géographique

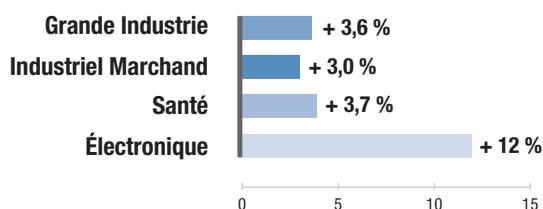
Croissance comparable ^(a) du chiffre d'affaires Gaz et Services



- **Europe** : légère croissance hors effet de cession des activités de cogénération fin 2013 et de baisse du coût de l'énergie. Volumes d'oxygène stables, augmentation significative de la demande en hydrogène. Dynamisme des économies en développement.
- **Amériques** : activité soutenue dans le Nord avec une croissance des volumes oxygène et hydrogène. Bonne élasticité des prix Industriel Marchand. Croissance soutenue dans le Sud notamment en Grande Industrie et dans la Santé.
- **Asie-Pacifique** : forte dynamique dans toutes les Branches d'activité et tout particulièrement en Chine. Progression des ventes au Japon bénéficiant du haut de cycle de l'Électronique.
- **Moyen-Orient et Afrique** : bonne croissance en Afrique du Sud en Grande Industrie et Industriel Marchand. Développement plus contrasté au Moyen-Orient du fait des tensions géopolitiques.

Répartition par activité

Croissance comparable ^(a) du chiffre d'affaires Gaz et Services



(a) Hors effet de change, de gaz naturel et de périmètre significatif.

- **Grande Industrie** : démarrage de nouvelles unités en particulier en Chine, en Afrique du Sud et en Amérique latine.
- **Industriel Marchand** : croissance robuste dans les économies en développement et en Amérique du Nord.
- **Santé** : poursuite de la progression du nombre de patients traités à domicile.
- **Électronique** : rythme de croissance élevé dans un cycle à nouveau porteur.

Ingénierie et Technologie

L'activité Ingénierie et Technologie enregistre un chiffre d'affaires en hausse de + 15,6 % et 1,4 milliard d'euros de nouvelles prises de commandes.

PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE ET BILAN

Les gains de productivité s'élèvent à 321 millions d'euros, une nouvelle fois très au-dessus de l'objectif affiché de 250 millions d'euros par an. Ils résultent des projets d'efficacité développés dans le cadre du programme ALMA et des plans d'adaptation des structures du Groupe à la dynamique des différents marchés. Ces efforts permettent d'afficher un niveau de **marge opérationnelle** en hausse, à **17,1 % des ventes**.

La **dette** est stable, à **6,3 milliards d'euros** fin 2014, alors que le Groupe a poursuivi sa stratégie d'investissements ciblés sur les marchés en croissance. Cette maîtrise de la dette, conjuguée à la qualité de la performance opérationnelle du Groupe, a permis d'améliorer à nouveau la **solidité du bilan**.

Au premier trimestre 2015, les ventes du Groupe s'établissent à 4 000 millions d'euros, en hausse de + 7 %. Elles bénéficient d'un effet de change positif, en partie annulé par l'impact négatif de l'énergie.

Cette progression est portée par le dynamisme des activités Santé et Électronique et par la croissance dans les économies en développement. Par ailleurs, la dynamique d'investissement se poursuit.

« Grâce à la créativité et au travail assidu de nos 50 000 collaborateurs, dont de plus en plus de femmes, notre Groupe a poursuivi son développement. »

Pierre Dufour, Directeur Général Délégué

À travers le tour du monde de ses activités, Air Liquide a souhaité mettre les femmes à l'honneur. Représentant plus de 27 % des effectifs, elles contribuent chaque jour au succès et au rayonnement du Groupe.

EUROPE

En **France**, l'activité Santé confirme son essor avec notamment la poursuite de l'intégration des acquisitions passées, deux nouvelles acquisitions dans la Santé à domicile – Seprodrom et Arair – et le déploiement de TAKEO™, une bouteille d'oxygène digitale qui permet au personnel médical un accès à des données essentielles, telles que le temps de consommation d'oxygène restant. Seppic, filiale Santé du Groupe, a inauguré à Castres une toute nouvelle unité de fabrication stérile d'adjuvants de vaccins.



Avec deux tiers des dépenses en faveur de l'innovation effectuées en France, Air Liquide a engagé la modernisation de son Centre

de Recherche historique Paris-Saclay, poursuivi ses travaux sur les technologies du futur et investi dans plusieurs start-up à travers ALIAD, sa filiale de capital-risque. Le Groupe a signé également un accord de 5 ans avec le CEA dans les matériaux et méthodes de fabrication avancées, les technologies digitales et les objets connectés. Dans le cadre d'un nouveau contrat avec ITER, le réacteur expérimental de fusion nucléaire, Air Liquide fournira trois réfrigérateurs hélium d'une capacité encore jamais atteinte auparavant.

Ailleurs en Europe, l'acquisition de FordonGas, société suédoise de distribution de Bio-Gaz naturel, accélère le développement du Groupe dans les Bio-Gaz, après les premières initiatives aux États-Unis.

Air Liquide étend son infrastructure d'énergie hydrogène, avec quatre nouvelles stations au Danemark, une première aux Pays-Bas, deux en France et deux en Allemagne.

La signature d'un contrat majeur avec l'aciériste ThyssenKrupp lui permet de devenir le fournisseur principal sur le site phare de Duisbourg en **Allemagne**. Ce contrat illustre la compétitivité des réseaux de canalisations du Groupe qui contribuent non seulement à l'optimisation de la production des usines mais aussi à la réduction de l'impact des gaz à effet de serre.

En **Pologne**, Air Liquide a remporté un contrat de fourniture d'azote avec Kellogg's pour leur usine de production de *corn flakes*.

MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE

Aux **Émirats arabes unis**, Air Liquide a inauguré en décembre son nouveau centre de fabrication de boîtes froides et modules de grandes tailles à Ras-al-Khaimah. Ce dernier vient compléter un dispositif déjà constitué d'un centre dédié à l'innovation dans les méthodes basé à Vitry-sur-Seine en France et d'un centre dédié à la production de masse à Hangzhou en Chine.

En **Arabie Saoudite**, l'usine d'hydrogène de Yanbu, en cours de démarrage, fournit depuis quelques mois les premières quantités de gaz à son client Yasref. Cette unité, qui représente le plus gros

investissement du Groupe, est capable de fonctionner avec quatre types différents d'hydrocarbures, ce qui est tout à fait unique.

En **Afrique subsaharienne**, Air Liquide poursuit son développement ciblé avec l'exploitation de 20 petites unités non cryogéniques de production d'oxygène dans plusieurs pays : au Mali, au Ghana et en République Démocratique du Congo.

En **Afrique du Sud**, Air Liquide a démarré un centre de conditionnement de type FloxFill, confirmant sa place de leader des gaz spéciaux en Afrique subsaharienne.



ASIE-PACIFIQUE

La croissance de + 12 % de la zone est portée par l'**Électronique** dont les marchés sont principalement asiatiques. Air Liquide renforce sa position de leader avec la signature d'importants contrats en Chine, à Taïwan et au Japon.

À **Singapour**, le Groupe remplace des générateurs d'azote existants par des générateurs de nouvelle génération, ce qui apporte aux clients 30 % d'économie d'énergie et une réduction équivalente des émissions de gaz à effet de serre.

En **Chine**, l'année 2014 a vu le démarrage de nombreuses usines de production d'oxygène, pour une capacité totale de 15 000 tonnes/jour et la poursuite des investissements en faveur de la compétitivité. À Shanghai, un nouveau centre de recherche et technologies sera dédié à l'élaboration de produits et services développés en Chine, spécifiquement pour le marché chinois.

Air Liquide a accompagné SAIC, le leader chinois des véhicules électriques à hydrogène, dans une grande tournée de 10 000 km à travers le pays, en fournissant l'hydrogène requis tout au long de ce périple.

Au **Japon**, grâce à une adaptation à la dynamique de ces marchés, Air Liquide est en mesure de participer aux marchés d'avenir qui s'y développent. Deux stations de recharge d'hydrogène sont par ailleurs en construction à Nagoya et Fukada.

En **Australie**, Air Liquide a signé un important contrat avec Nyrstar, une entreprise spécialisée dans le recyclage des métaux.

AMÉRIQUES

Aux **États-Unis**, Air Liquide a remporté deux contrats importants, de 2 800 tonnes/jour d'oxygène chacun, l'un au Texas, l'autre dans le Mississippi, tous deux situés au cœur de ses réseaux. Ces deux signatures démontrent de façon éclatante la compétitivité et la différenciation de l'offre d'Air Liquide.

MÉTHANOL

L'Ingénierie d'Air Liquide est le leader mondial de la technologie méthanol, surtout pour les appareils de grande taille, appelés les « MegaMethanol® ». La production de méthanol étant une excellente façon de valoriser le gaz naturel, le marché pour ces appareils est très important aux États-Unis, compte tenu de l'abondance de gaz naturel à faible coût dans ce pays. La production de méthanol requiert d'importantes quantités d'oxygène. Aux nouveaux contrats d'oxygène s'ajoutent pour Air Liquide des ventes importantes de licences, de design conceptuel et d'équipements propriétaires en Ingénierie.

Dans le domaine **électronique**, Air Liquide signe avec Intel un important contrat de fourniture d'hélium. La relation avec ce leader de l'industrie des semi-conducteurs se verra renforcée avec les nouvelles molécules ALAM, qui regroupent la gamme ALOHA™ et l'offre VOLTAIX. Les ventes de ces molécules à forte valeur ajoutée ont progressé de près de 40 % dans le monde en 2014.

Au **Brésil**, Air Liquide concrétise un contrat avec le papetier Klabin. Les capacités construites permettront le développement des marchés Industriel Marchand et Santé dans la région de Paraná. En 2014, l'activité Santé a d'ailleurs progressé de plus de 15 % au Brésil, permettant à Air Liquide de conforter sa position de leader sur ce marché.

« En 2014, le Groupe a réalisé une performance solide avec une croissance à la fois de l'activité et des résultats opérationnels dans une période de profonde transformation. Celle-ci offre de nombreuses opportunités grâce à l'innovation. »

Benoît Potier, Président-Directeur Général

ENVIRONNEMENT ET BILAN

Décryptage de l'environnement mondial

Plusieurs paramètres macroéconomiques viennent éclairer l'évolution des marchés d'Air Liquide.

- La situation **géopolitique** est instable dans plusieurs régions : Russie/Ukraine, Syrie, Irak...
- Le **terrorisme** est malheureusement toujours présent, ainsi que les grandes **crises sanitaires** comme celle d'Ebola. Ce qui nous rappelle que l'interconnexion des pays à l'échelle mondiale est devenue une réalité.
- Le prix du baril de **pétrole** a fortement chuté au deuxième semestre 2014, avec des conséquences positives à court terme pour les consommateurs, mais un ralentissement à moyen terme des projets d'investissements dans le domaine énergétique.
- Les **monnaies** ont fortement varié les unes par rapport aux autres. Si la **baisse de l'euro** est positive à court terme pour la consommation et les exportations, elle peut se retourner une fois les politiques monétaires et de taux américaine et européenne plus en phase. Son impact sur les **marchés actions**, couplé à la politique de la BCE, a été largement positif comme en témoigne l'évolution de la bourse.
- L'**inflation** reste historiquement basse, ce qui se traduit par un faible levier sur les prix.
- Les **économies mondiales** convergent. La croissance des économies en développement a ralenti, et celle des économies avancées n'a pas encore pris le relais. Il faut donc chercher la croissance ailleurs, et principalement par l'innovation.
- En Europe, les **déficits budgétaires** sont en voie d'amélioration, mais la croissance reste lente. Les premiers pas de la nouvelle **Commission européenne** sont encourageants sur certains points, notamment pour les investissements, l'énergie et le numérique.
- Le **numérique** poursuit sa progression et sera probablement un des sujets majeurs de compétition économique entre les continents dans les années à venir.
- La conférence des Nations unies sur les changements climatiques (**COP21**) se tiendra à Paris en décembre 2015. Cet événement de première importance pourra conduire les pays à prendre des engagements en matière de **politique** énergétique et d'émission de CO₂.

Tous ces éléments vont entraîner des **évolutions** assez profondes dans les activités d'Air Liquide que le Groupe a déjà en partie **anticipées**. Celles-ci nécessitent une gestion et une maîtrise des **risques** accrues.

Maîtrise des risques

La **cartographie** des risques du Groupe est mise à jour régulièrement avec plusieurs priorités définies en début de chaque année. Par exemple en 2014 ont été identifiées et discutées en Conseil : la sécurité des sites et des collaborateurs, la fiabilité des livraisons et des prestations, l'efficacité du contrôle interne, la réputation, et l'intégrité des systèmes d'information et de protection des données sensibles.

Air Liquide a aussi élaboré des **scénarios** avec l'aide de partenaires externes pour prendre en compte le caractère dynamique des enchaînements d'événements, vérifier les procédures en place et détecter les points de faiblesse éventuels.

Pour assurer la bonne maîtrise des risques, le Groupe examine systématiquement les plans d'actions et les priorités d'abord en **Comité des Risques** avec la Direction Générale, puis en Comité d'Audit, avant d'en restituer la synthèse au Conseil d'Administration. En 2015, cette restitution sera préparée conjointement par le Président du Comité d'Audit et le Président du Conseil d'Administration.

UN ENGAGEMENT EUROPÉEN

En juin 2014, Benoît Potier a été élu Président de la **Table Ronde Européenne des Industriels (ERT)** pour promouvoir dans l'agenda européen la création d'un environnement plus prévisible et plus stable, propice à la croissance et au développement économique.

Bilan 2014

Dans ce contexte, le **bilan 2014** d'Air Liquide est très largement positif, avec une croissance comparable des ventes à **+ 4,5 %**. Ce sont surtout les zones **Asie-Pacifique** à **+ 12 %**, et **Amériques** à **+ 8 %** qui ont tiré la croissance, de même que l'activité **Électronique** particulièrement dynamique sur l'année. **L'Europe** ressort en léger retrait à **- 1 %** sur l'année, mais le deuxième semestre a vu une légère amélioration de l'indice d'activité.

La marge du Groupe, le cash-flow et le ratio d'endettement net sur fonds propres sont en amélioration, ce qui se traduit par un **résultat** et un **bilan** solides.

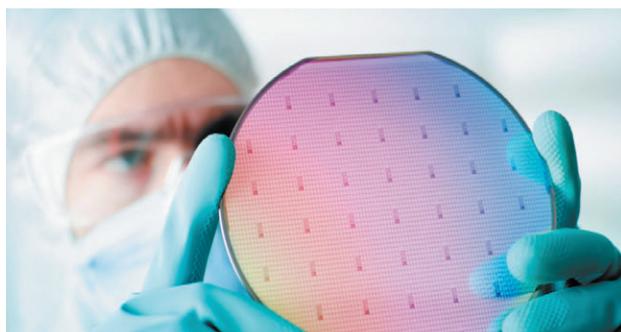
La **stratégie** d'Air Liquide est mise en œuvre avec l'objectif d'une croissance rentable sur le long terme par la compétitivité, par des investissements soutenus mais maîtrisés et par un accent sur **l'innovation**.

RECHERCHER LA CROISSANCE PAR L'INNOVATION

Toutes les activités d'Air Liquide recèlent un potentiel d'innovation important

Le Groupe peut en attendre à la fois des **ventes** supplémentaires et des **gains d'efficacité** significatifs, en combinant nouveaux procédés, molécules sur mesure, numérique et services améliorant l'expérience client ou patient. Chez Air Liquide, l'innovation est aussi « ouverte » et connectée à un écosystème foisonnant.

Électronique : la progression la plus spectaculaire au cours des 12 derniers mois



Le chiffre d'affaires de l'Électronique, à **1,2 milliard d'euros** en 2014, affiche une croissance robuste de **+ 12 %** en 2014 et des marges qui se sont rapprochées de la moyenne du Groupe.

Le marché va continuer à croître, grâce à l'**Internet des objets** et aux « **Big Data** ». Les ventes mondiales de smartphones ont atteint un nouveau record en 2014 avec 1,2 milliard d'unités, et la croissance des produits électroniques pourra se situer entre **+ 10 %** et **+20 %**.

La **miniaturisation** des semi-conducteurs, la **baisse** des **consommations** d'énergie et l'utilisation massive d'**écrans plats** ou de **panneaux photovoltaïques** conduiront à la construction de nouvelles unités de fabrication et à la modification de celles existantes.

Toutes ces évolutions se traduiront par l'utilisation de **nouveaux matériaux**, donc de nouvelles molécules comme celles de la gamme **ALOHA™** ou de **VOLTAIX**, par plus de **services** d'analyse et par un renforcement de la **propriété intellectuelle**, qui sont autant d'atouts pour Air Liquide.

Santé : une croissance précieuse et pérenne

Avec un chiffre d'affaires 2014 de **2,6 milliards d'euros**, l'activité Santé, encore principalement située en Europe (80 %), a un **potentiel**

de développement **considérable** à l'échelle mondiale, compte tenu de la démographie dans certaines régions et du développement des systèmes de santé dans les économies en développement. La présence d'Air Liquide dans ce secteur se répartit entre l'**hôpital**, le **domicile** et les marchés liés à l'**hygiène** ou au **bien-être**.

L'allongement de la **durée de vie** et le développement des **maladies chroniques**, qu'elles soient liées aux modes de vie ou à l'âge, nécessitent la mise au point de nouveaux traitements ou médicaments, et le développement des services à domicile.

Air Liquide poursuit ses recherches pour mieux comprendre comment certaines **molécules essentielles** peuvent interagir avec les protéines ou les cellules dans le corps, contribuant ainsi au traitement de la douleur ou de certaines pathologies. L'introduction récente du gaz analgésique **Kalinox®** chez les dentistes contribue par exemple à repousser l'appréhension de la douleur.

Dans la Santé, une fois définies les réglementations en matière d'utilisation des données à caractère médical, le **numérique** sera une source formidable de développement, de qualité de service aux patients et d'efficacité.

LE NUMÉRIQUE AU SERVICE DE LA SANTÉ

- Le **suivi à distance** de l'observance du traitement à domicile des patients souffrant d'**apnée du sommeil** est très encourageant.
- Air Liquide, en partenariat avec l'Association française d'aide aux jeunes diabétiques, a lancé **GlucosZor** : la première application mobile éducative pour expliquer le **diabète** aux enfants.



Grande Industrie : une activité phare du Groupe



Avec un chiffre d'affaires de **5 milliards d'euros** en 2014, l'activité Grande Industrie est répartie sur les principaux **bassins industriels** du monde, ainsi qu'à proximité des grandes usines de production des clients de la sidérurgie, de la chimie et du raffinage. Devenue l'une des principales branches en termes de chiffre d'affaires, la Grande Industrie procure une grande stabilité par ses **contrats à long terme** de 15 à 20 ans.

Ses produits sont l'**oxygène**, l'**azote**, l'**hydrogène**, ainsi que la vapeur et l'électricité des **cogénérations**. Ils sont fournis aux clients 24 h/24 et 7 j/7, sans interruption, avec un taux de disponibilité proche des 100 %.

Ses succès sont liés aux capacités de **négociations** commerciales comme à l'**imagination** des équipes de conception et de développement, pour élaborer les meilleures solutions technico-économiques. Savoir produire en utilisant le **moins de ressources** possible est essentiel du fait que l'énergie, les émissions de CO₂ et la consommation d'eau deviennent des paramètres clés pour être **autorisé à exploiter** les usines partout dans le monde. Ainsi ceux qui disposent des meilleurs procédés, à coût et flexibilité optimaux, et qui sont capables d'exécuter les projets de construction dans les délais et en respectant les budgets, **gagneront les marchés de demain**.

L'activité **Ingénierie et Construction**, renforcée par l'acquisition de **Lurgi** en 2007, dispose aujourd'hui de procédés clés dans plusieurs domaines scientifiques, qui la mettent au premier plan au niveau mondial. Certains contrats récents en Grande Industrie ont pu être gagnés grâce à la **combinaison des expertises** de toutes les équipes.

- L'innovation continuera à jouer dans le futur un rôle clé dans les **procédés**, pour réduire la consommation d'énergie et celle des ressources. Il en sera de même dans la **gestion des données** pour assurer la sécurité, la fiabilité et la réduction des pannes ou des arrêts intempestifs, par interventions préventives.

Industriel Marchand : 1^{re} Activité contributrice au chiffre d'affaires

Avec un chiffre d'affaires de **5,1 milliards d'euros** en 2014, l'activité Industriel Marchand regroupe différents **modes de livraison** (production sur site, liquide et bouteille) et sert de **nombreux marchés**.

Les **applications** des produits ne manquent pas : par exemple, la production de verre ou de métal, le traitement de l'eau, le recyclage, la préservation des atmosphères, la surgélation des aliments, l'analyse de la qualité de l'air, la fabrication des LEDs ou encore le soudage.

L'innovation permet de répondre aux grandes tendances actuelles des marchés, illustrée par quelques exemples :

- la solution d'**oxycombustion** d'Air Liquide augmente la productivité du recyclage de l'aluminium tout en diminuant les émissions dans l'air ;
- la gamme de bouteilles **ALbee™** offre une bien meilleure ergonomie aux artisans et plombiers en milieu urbain.

Dans l'Industriel Marchand, il est important de tenir ses **engagements** de livraison et d'assurer une **distribution** sûre et efficace dont dépend la satisfaction client. Dans ces domaines, le **numérique** aura le plus d'impact à court terme. Les technologies de **traçabilité** vont en effet jouer un rôle primordial pour donner au client l'information dont il a besoin.



Dès aujourd'hui, le numérique est inclus dans les offres d'Air Liquide, et procure un **avantage compétitif** pour gagner des contrats.

Avec plus de **150 000** objets connectés en fonctionnement, Air Liquide intègre plus d'intelligence dans ses produits et constitue une base substantielle de services.

Marchés d'avenir

Très liés à l'innovation, les marchés d'avenir vont également contribuer à la croissance du Groupe à mesure que les technologies qui les sous-tendent arriveront à maturité. L'exemple le plus frappant est celui de la **transition énergétique**, qui résulte des choix effectués par certains grands pays comme le Japon, l'Allemagne ou les États-Unis, et des contraintes en matière de réglementation environnementale pour répondre au changement climatique. Le développement du **GNL**, du **biométhane**, et de l'**énergie hydrogène** entrent dans cette logique.



Le Japon, la Corée, l'Allemagne, les États-Unis et même la Chine s'intéressent désormais de près à ces technologies de génération d'énergie à base d'**hydrogène**. Elles restent un axe de développement très prometteur à mesure que s'opère la transition énergétique.

- Air Liquide possède les **technologies cryogéniques** qui peuvent être utilisées dans le GNL, celles de **purification** à partir de membranes pour le biogaz et celles de la chaîne complète de l'**énergie hydrogène** du puits à la roue.
- En novembre 2014, la mise sur le marché par Toyota d'un véhicule électrique alimenté par une pile à hydrogène a créé l'événement.

Air Liquide est associé à Toyota pour la réalisation de stations de recharge d'hydrogène dans plusieurs grands pays.



Innovation : un levier de croissance pour le futur

En 2014, Air Liquide a décidé d'investir en France près de **100 millions d'euros** dans les Centres de Recherche et de Technologies de Paris-Saclay et de Vitry-sur-Seine où seront concentrés les savoir faire les plus avancés du Groupe.

Le laboratoire d'idées, appelé **i-Lab**, est une autre initiative qui est montée en puissance en 2014. Des projets d'incubateurs de start-up comme « Respirer dans la ville » ou « Une alimentation responsable » ont démarré avec succès. Basé à Paris à côté de la Bastille, le i-Lab est aussi très bien inséré dans l'écosystème d'innovation mondial.

Le Groupe a investi également aux États-Unis et en Asie, en y disposant de Centres de Développement et Technologies, spécialisés sur certains segments de marché. Ainsi en 2015, Air Liquide va inaugurer un premier centre à **Shanghai** en Chine.

Air Liquide poursuit sa stratégie fondée sur la **compétitivité**, les **investissements** et l'**innovation**. Grâce à la mobilisation de ses **50 000 collaboratrices et collaborateurs**, le Groupe maintient sa capacité à rendre possible, à garder un temps d'avance, à innover en permanence tout en réalisant une performance solide dans la durée.

Le soutien à long terme **des actionnaires** est aussi primordial pour regarder l'avenir avec sérénité. La part élevée des actionnaires individuels dans le capital du Groupe, et qui est remonté à **37 %** en 2014, est une marque de **fidélité**. Quant au **titre**, sa progression atteint + 10 % en 2014, ce qui porte à + 60 % son évolution sur les cinq dernières années, soit + 10 %/an en moyenne. Le **mobilisation** de Benoît Potier pour promouvoir l'actionariat individuel et patrimonial en France, et plus généralement pour préserver les intérêts de tous les actionnaires en Europe et dans le reste du monde, se poursuit. Car sans actionnaires, il ne peut y avoir d'**économie prospère** dans la **durée**.

« Le Groupe réaffirme son ambition d'être le leader dans son industrie en étant performant sur le long terme et en agissant de façon responsable. »

Benoît Potier, Président-Directeur Général

COMPOSITION DU CONSEIL



GENEVIÈVE BERGER

L'Assemblée Générale a renouvelé le mandat d'Administrateur de Madame **Siân Herbert-Jones** et approuvé la nomination de Madame **Geneviève Berger**. De nationalité française, physicienne et Professeur de médecine, Geneviève Berger a notamment occupé la fonction de Directeur scientifique / recherche et développement d'Unilever jusqu'en 2014. Elle sera, à compter

du 1^{er} juillet 2015, Directeur de la Recherche de la société suisse Firmenich. Le Conseil d'Administration a pris acte de l'arrivée à échéance des mandats de Messieurs **Gérard de la Martinière** et **Cornelis van Lede** et les a vivement remerciés pour leur contribution aux réflexions du Conseil et travaux des Comités.

Le Conseil d'Administration est ainsi composé de **12 membres**, dont **cinq femmes**, et comporte **six nationalités**. Neuf de ses membres sont **indépendants**. Il a accueilli en 2014 un administrateur représentant les salariés, Philippe Dubrulle. Chaque mandat d'Administrateur a une durée de quatre ans.

TRAVAUX DU CONSEIL ET DES COMITÉS

Réuni six fois en 2014 avec un taux de présence de 93 %, le Conseil d'Administration a porté une attention particulière à la stratégie de développement industriel et d'acquisitions du Groupe pour laquelle une journée a été consacrée, aux Ressources Humaines, au développement d'Air Liquide et de l'Innovation dans la zone Amériques lors d'un déplacement du Conseil de trois jours à Houston, et à la Gouvernance. Il s'est également penché sur la politique actionnariale dans le cadre de la loi Florange.

Les Comités, au nombre de trois, sont composés exclusivement de membres indépendants.

- **Le Comité d'audit et des comptes**, composé de quatre membres, s'est réuni quatre fois en 2014 sous la Présidence de Gérard de la Martinière. Il examine de façon régulière les comptes et la politique de financement du Groupe. Il suit les missions du contrôle général, les orientations du Plan Ethique et le déploiement de la démarche de gestion des risques.
- **Le Comité des nominations et de la gouvernance**, composé de trois membres, s'est réuni trois fois en 2014, sous la Présidence de Thierry Desmarest, Administrateur référent. Il s'est

notamment penché en 2014 sur la composition du Conseil, des Comités et de l'équipe dirigeante. Sur sa recommandation, Siân Herbert-Jones a été nommée Président du Comité d'audit et des comptes et Jean-Paul Agon, Président du Comité des rémunérations et membre du Comité des nominations et de la gouvernance. Sin Leng Low a été nommée membre du Comité d'audit et des comptes et Annette Winkler membre du Comité des rémunérations.

- **Le Comité des rémunérations**, composé de trois membres, s'est réuni trois fois en 2014, sous la Présidence de Cornelis van Lede. Le Comité examine la politique de rémunération des dirigeants.

Thierry Desmarest, Administrateur référent depuis mai 2014, est l'interlocuteur privilégié du Président et des administrateurs indépendants pour les questions de gouvernance. Il a notamment présidé la première session annuelle commune des Comités des nominations et de la gouvernance et Comité des rémunérations qui s'est tenue hors la présence de tout exécutif.

RÉMUNÉRATIONS

Politique de rémunération des dirigeants

L'Assemblée Générale a exprimé un avis favorable à plus de 95 % sur les éléments de rémunération au titre de 2014 des dirigeants mandataires sociaux dans le cadre de deux résolutions spécifiques « Say on Pay ». Ceux-ci comprennent :

- **un élément court terme** avec la rémunération annuelle qui comporte une partie fixe et variable ;

- **un élément long terme** constitué d'options attribuées dans le cadre de plans de 10 ans, conformes à l'autorisation des actionnaires ;
- **des éléments de rémunération différée** composés des régimes collectifs de prévoyance et assurance-vie, du régime de retraite à prestations définies des dirigeants et des engagements d'indemnités en cas de départ contraint. L'Assemblée Générale a approuvé les modifications apportées aux régimes de prévoyance et assurance-vie applicables à Benoît Potier.

Politique de rémunération des collaborateurs et actionnaires

La politique d'association des 50 000 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. Elles récompensent également les inventeurs et les innovateurs. En 2014, 1 737 salariés en ont été bénéficiaires, ce qui porte à environ 2 700 le nombre cumulé de bénéficiaires au cours des cinq dernières années ;
- **les accords d'intéressement et de participation**, qui couvrent plus de 95 % des effectifs travaillant en France. En 2014, le montant moyen perçu par un salarié de L'Air Liquide S.A. s'est élevé à 5 800 euros, auquel s'est ajoutée la prime de partage des profits de 300 euros ;
- **les augmentations de capital réservées aux salariés** dont l'Assemblée Générale a renouvelé l'autorisation.

Air Liquide mène une politique actionnariale volontariste 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. L'Assemblée Générale a approuvé le versement d'un dividende de 2,55 euros par action, en progression de + 10,3 %, compte tenu de l'attribution d'actions gratuites en 2014.

Les actionnaires ont approuvé la modification statutaire visant à désactiver le droit de vote double pour les actions inscrites au nominatif depuis deux ans, instauré par la loi du 29 mars 2014 dite « loi Florange », réaffirmant ainsi leur attachement au principe « **une action = une voix** ». Ce droit statutaire avait été abandonné par la Société en 1993 pour éviter les prises de pouvoir sans rapport avec le capital détenu. La règle de majoration de 10 % du dividende et des actions gratuites pour les actionnaires fidèles reste inchangée.

RESPONSABILITÉ

Le Groupe a l'ambition d'être le leader de son industrie, en étant performant sur le long terme, et en agissant de façon responsable. Concrètement, agir de façon responsable se mesure dans les domaines suivants :

- **servir les clients et patients et contribuer à la société tout entière.**

Des enquêtes de satisfaction réalisées dans les entités du monde entier couvrent **80 %** des ventes en 2014, contre 39 % en 2011, avec l'objectif d'atteindre **85 %** en 2015. Ces enquêtes montrent que 9 clients sur 10 sont satisfaits ou très satisfaits des produits et services du Groupe.

- **construire des relations durables avec les actionnaires, les fournisseurs et les communautés d'Air Liquide.**

Fin 2014, le taux de rentabilité pour l'actionnaire est de **11,9 %** par an sur les 20 dernières années.

Depuis sa création en 2008, la Fondation d'entreprise Air Liquide a soutenu **194** projets dans **42** pays : 27 projets de recherche scientifique en environnement et en santé et 167 micro-initiatives en faveur du développement local ;

- **développer les collaborateurs et conduire ses opérations en respectant l'environnement.**

Le Groupe recherche en permanence à réduire le taux d'accident. En 2014, le taux de fréquence des accidents avec arrêt s'établit à **1,56**, soit le meilleur taux jamais atteint par le Groupe, témoignant de la forte capacité des équipes à se mobiliser autour de la sécurité.

45 % du chiffre d'affaires du Groupe et **60 %** de ses dépenses d'Innovation sont liés à des solutions pour la protection de la vie et de l'environnement.

L'efficacité énergétique des unités d'hydrogène du Groupe et celle des tournées de livraison s'est encore améliorée en 2014, s'établissant au meilleur niveau jamais atteint par le Groupe.

De nouvelles avancées

- En 2014, Air Liquide a intégré des critères de responsabilité dans la part variable de la rémunération des 350 premiers managers du Groupe.
- Le Groupe évalue désormais les fournisseurs selon des critères de responsabilité, avec des audits menés sur certains de leurs sites de production.
- Conformément à la loi de juillet 2014 sur l'économie sociale et solidaire, les actionnaires ont à présent la possibilité de faire un don à la Fondation Air Liquide.

La démarche de Responsabilité et Développement durable d'Air Liquide est de plus en plus reconnue, notamment par les investisseurs et les agences de notation extra-financières, ainsi que par les actionnaires individuels.

DÉBAT AVEC LES ACTIONNAIRES

Thème	Question n°
CAPITAL ET ACTIONNARIAT	
Price Earning Ratio	6-3
Transmission	10
STRATÉGIE D'AIR LIQUIDE	
Afrique	8-1
Brésil	4-1
Contrat avec Sasol en Afrique du Sud	1-3
Énergie Hydrogène	1-1, 1-4, 2-1, 4-2
Inde	6-2
Financements européens	7-5
Fiscalité	3-2
Portefeuille d'activités du Groupe	4-3
Recherche et innovation	5, 6-1, 7-1 à 7-3, 8-3
ROCE	3-1
Santé	2-2
Seppic	8-2
Signature « Creative Oxygen »	11
Unité d'oxygène en Louisiane	1-2
Divers	9
RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE	
Effectifs en France	7-4
Recrutements monde	7-6



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, rubriques « Actionnaires », « Vos rendez-vous », puis « 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 :

- 5 questions sur le capital et l'actionariat ;
- 3 questions sur les activités d'Air Liquide.

L'intégralité des questions et réponses reste disponible sur le site Internet.

QUESTIONS DE LA SALLE

QUESTION N°1

UNITÉ D'HYDROGÈNE EN ALLEMAGNE / UNITÉ D'OXYGÈNE EN LOUISIANE / CONTRAT AVEC SASOL / STATIONS HYDROGÈNE

1-1 Le récent démarrage en Allemagne d'une unité de production d'hydrogène augure-t-il de nouveaux projets dans la région ?

Benoît Potier :

Cette nouvelle unité de réformage de gaz naturel à la vapeur située près de Cologne en Allemagne, approvisionnera l'usine de

production de diisocyanate de toluène (TDI) de Bayer. Il s'agit d'une belle réalisation d'Air Liquide pour laquelle nous avons innové en la rendant hautement modulable, permettant ainsi au client de réguler la production du monoxyde de carbone. Cette flexibilité est un atout supplémentaire. Connectée aux 600 km de canalisations d'Air Liquide dans le bassin Rhin-Ruhr, cette usine de pointe permettra également de fournir de l'hydrogène à d'autres clients de la région. Ainsi, nous renforçons notre empreinte industrielle dans cette zone qui est stratégique pour Air Liquide.

1-2 Que pouvez-vous dire du nouveau contrat signé par Air Liquide pour fournir de l'oxygène à un producteur de méthanol en Louisiane aux États-Unis ?

Benoît Potier :

Air Liquide a été choisi par la société pétrochimique chinoise Yuhuang Chemical pour fournir de l'oxygène à son nouveau site de production de méthanol de très grande taille, qui sera basé en Louisiane. Nous investirons 170 millions de dollars dans la construction d'une usine de séparation des gaz de l'air d'une grande efficacité énergétique et dotée de technologies de pointe, ce qui renforcera notre présence dans la région.

Air Liquide, via sa société d'Ingénierie Lurgi, a également conclu avec Yuhuang Chemical un contrat de licence pour sa technologie MegaMethanol®. Ce procédé, qui fait partie du portefeuille de technologies brevetées d'Air Liquide, permet de transformer du gaz naturel en méthanol. Avec Lurgi, notre Groupe dispose désormais d'une offre intégrée pour la production de méthanol à grande échelle, ce qui représente un avantage compétitif par rapport à nos concurrents.

1-3 Air Liquide a remporté un contrat portant sur la fourniture de grandes quantités de gaz industriels en Afrique du Sud. Ce pays constitue-t-il un relais de croissance pour le Groupe ?

Benoît Potier :

Il convient de souligner la belle aventure d'Air Liquide en Afrique du Sud. Voici environ 40 années que nous avons entamé un partenariat avec Sasol, une grande entreprise internationale présente dans l'énergie et la chimie. Pour autant, nous n'avions jamais signé un contrat qui, à la différence de la vente d'usines, assure une fourniture de gaz dans la durée.

Pour la première fois, nous avons été choisi par Sasol pour construire, gérer et exploiter la plus grande unité de production d'oxygène du monde d'une capacité totale de 5 000 tonnes d'oxygène par jour, soit l'équivalent de 5 800 tonnes au niveau de la mer. Au début des années 1980, notre plus grande usine produisait 1 000 tonnes !

Il s'agit là d'un superbe contrat qui marque la persévérance de nos équipes. Cette unité de séparation de gaz de l'air dont la mise en service est prévue en décembre 2017, nous permettra aussi d'approvisionner le marché en pleine croissance des gaz industriels en Afrique du Sud.



1-4 Après la station-service à hydrogène située dans la Manche, d'autres stations sont-elles prévues en France ?

Benoît Potier :

Nous avons installé à Saint-Lô une première station de recharge d'hydrogène pour les véhicules du Conseil Général de la Manche. Nous entendons bien ne pas en rester là en France. Air Liquide participe activement au développement de la filière énergie hydrogène à l'échelle mondiale, en témoigne la vente de plus de 60 stations destinées au grand public en Europe, notamment à Rotterdam aux Pays-Bas, à Düsseldorf en Allemagne et dans plusieurs villes au Danemark ainsi qu'aux États-Unis. Par notre partenariat avec Toyota, nous sommes également très présents au Japon et nous allons installer une dizaine de stations dans le Nord-Est des États-Unis.

QUESTION N°2

ÉNERGIE HYDROGÈNE / SANTÉ EN FRANCE

2-1 Comment allez-vous résoudre le problème de la production de CO₂ lors de la fabrication de l'hydrogène pour rendre cette énergie propre ?

Benoît Potier :

L'énergie hydrogène est une énergie propre, puisqu'elle ne produit que de la vapeur d'eau. Il demeure la question de la production de l'hydrogène. D'ores et déjà, l'énergie hydrogène est largement moins productrice de CO₂.

Pouvons-nous réduire, voire supprimer la production de CO₂ dans une usine d'hydrogène ? En partie oui. Nous allons démarrer une unité de captage de CO₂ en Normandie. Elle captera plus de 75 % du CO₂ de l'usine d'Air Liquide. Nous purifierons, liquéfierons et vendrons sur le marché ce CO₂. Globalement, pour la planète, nous économiserons ainsi la production ou l'extraction de la quantité correspondante de CO₂.

Nous avons d'ores et déjà les technologies et l'expérience de production d'hydrogène par électrolyse. Toutefois, ces procédés consomment davantage d'énergie. Nous devons donc considérer le bilan énergétique, et nous assurer aussi que l'électricité utilisée aura été elle-même produite sans émission de CO₂.

D'ici dix ans à vingt ans, nous aurons considérablement diminué les émissions de CO₂ dans la fabrication de l'hydrogène. Nous nous sommes engagés à ce qu'à l'horizon 2020 50 % de l'hydrogène produit par Air Liquide et destiné au marché de la mobilité, soit "bleu", c'est à dire dépourvu de CO₂.

2-2 La croissance de l'activité en France ne repose-t-elle que sur le vieillissement de sa population et le développement des maladies chroniques ?

Benoît Potier :

Nous subissons une transformation relativement profonde de notre environnement économique. En France, les grands groupes, comme les PME, doivent s'adapter rapidement à ces mutations. Les investissements industriels sont moins importants qu'ils ne l'ont été par le passé.



Pour autant, Air Liquide a continué à investir. Nous investissons dans les nouvelles technologies liées à la transition énergétique mais aussi dans la recherche. Ainsi nous avons décidé d'investir 100 millions d'euros en France dans nos centres français de recherche et de technologie qui sont des centres de savoir-faire de très haut niveau.

Enfin, nous investissons dans la Santé. Nos économies avancées voient leurs systèmes de santé se développer grandement. Ces derniers permettront de progresser, en termes médicaux, mais contribueront aussi à la croissance de l'économie française. Les technologies et services mis au point dans les pays avancés pourront être exportés et appliqués dans les pays en développement. Ainsi, d'un point de vue économique, notre action dans les économies avancées permettra à des groupes comme les nôtres d'assurer leur croissance.

QUESTION N°3

ROCE / IMPÔTS EN FRANCE

3-1 Avec un ROCE de 10,8 %, n'est-ce pas l'opportunité de réduire la dette pour libérer les investissements futurs ?

Benoît Potier :

Un ROCE de 12 % à 13 % demeure un objectif du Groupe. Notre ROCE est légèrement inférieur.

Cela reflète essentiellement l'impact des investissements effectués au cours des trois ou quatre dernières années, lesquels commencent à produire leurs fruits. Notre usine de Yanbu, en Arabie Saoudite, constitue un bon exemple d'investissement en cours de démarrage.

Notre objectif permanent consiste à trouver les opportunités d'investissements qui maintiendront un taux d'investissement sur chiffre d'affaires de 13 % à 15 %. Avec ce taux, nous sommes capables de générer une croissance, en temps normal, de 6 % à 8 % des ventes. C'est seulement en l'absence d'opportunités que nous serions amenés à réduire la dette. Aussi, nous adoptons une politique de maintien de notre endettement entre 50 % et 60 % des fonds propres. Sachez que nos concurrents affichent un taux d'endettement supérieur au nôtre.

3-2 Pourriez-vous nous communiquer le montant de l'impôt payé par Air Liquide en France ?

Benoît Potier :

Nous payons environ 100 millions d'euros d'impôts en France avant crédits liés à la recherche et au CICE. Je rappelle que 80 % des profits d'Air Liquide proviennent de l'international. Aussi, ce montant correspond globalement à la part du bénéfice réalisé en France. Ce taux nous place dans une situation parfaitement satisfaisante du point de vue de l'équité en matière de paiement d'impôt en France.

QUESTION N°4

BRÉSIL / ÉNERGIE HYDROGÈNE / PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS

4-1 Comment se présente le développement du Groupe au Brésil, notamment dans les domaines de l'Industriel Marchand et de la Santé ?

Benoît Potier :

Le Brésil se développe bien, même si ce pays subit des difficultés d'ordre économique.

Ceci étant, nous sommes relativement satisfaits de la position prise par Air Liquide au Brésil. Nous investissons 40 millions d'euros dans une nouvelle unité de séparation des gaz de l'air (ASU) pour fournir de l'oxygène à Klabin, le premier producteur de papier au Brésil. Nous avons aujourd'hui une belle présence industrielle dans ce pays, avec plusieurs usines qui fournissent des clients dans tous les domaines.

Dans le domaine de la Santé, nous affichons un taux de croissance à deux chiffres, avec des équipes locales très compétentes et un potentiel de développement significatif dans le traitement par l'oxygène de maladies chroniques comme la broncho-pneumopathie chronique obstructive (BPCO).

4-2 Verrons-nous un jour une collaboration avec Bolloré dans le véhicule à hydrogène ?

Benoît Potier :

Le groupe Bolloré se focalise sur le marché des véhicules électriques à batterie, tandis qu'Air Liquide développe la technologie de la pile à combustible pour stocker de l'hydrogène et le transformer en électricité. Aucune collaboration n'est donc prévue à ce stade.

Néanmoins, ces technologies, in fine, sont complémentaires. Plus l'électricité se développe dans la mobilité, plus l'ensemble des technologies en bénéficiera.

4-3 Quelle est l'activité d'Air Liquide la plus prospère ?

Benoît Potier :

Parmi nos activités phares, il convient de citer l'Électronique qui se porte extrêmement bien et dont les rentabilités en marge et en capitaux avoisinent désormais les moyennes du Groupe. Cela étant, l'Électronique est une activité cyclique et donc d'une nature particulière. Elle est globalement en croissance, mais peut tout à fait afficher des taux de croissance de 20 % une année, et de 0 % une autre année.

Les deux activités les plus solides, offrant au Groupe le plus de pérennité, sont la Grande Industrie, dont les axes majeurs de croissance sont actuellement la transition énergétique, la réduction des émissions de CO₂, les changements de procédés, et la Santé qui représente un vecteur de croissance important.

QUESTION N°5

RECHERCHE ET INNOVATION

Vous auriez développé aux États-Unis des logiciels de livraison des gaz industriels à partir de l'observation du mode de fonctionnement des fourmis. Est-ce le cas et si oui, appliquez-vous cette méthode ailleurs ?

Benoît Potier :

Il existe en effet des algorithmes d'optimisation des circuits d'information qui ont été développés à partir de l'observation du travail des fourmis. Elles apprennent progressivement du traitement des informations qu'elles échangent. Aux États-Unis, des équipes férues de technologies ont mis au point des logiciels par analogie : nous observons la nature pour la traduire dans nos procédés.

C'est le type de réflexion de rupture que nous développons dans notre i-Lab.

QUESTION N°6

RECHERCHE ET INNOVATION / INDE / PRICE EARNING RATIO

6-1 Pourquoi investir dans un Centre de Recherche et Développement à Shanghai ?

Benoît Potier :

Le marché chinois s'est d'abord développé sur la base d'applications déjà déployées dans le monde entier. Aujourd'hui ce marché entre dans une seconde phase qui requiert des investissements et des applications spécifiques.

Face à cet enjeu, nous devons disposer d'un centre de Recherche et Développement, immergé dans l'écosystème chinois.

Ce nouveau Centre de Recherche et Technologies, basé à Shanghai, sera opérationnel au deuxième semestre 2015. Nous allons y consacrer des ressources pour élaborer des produits et services destinés, dans un premier temps, spécifiquement au marché chinois, et éventuellement dans un second temps, au reste du monde. Nous avons d'ores et déjà conclu des partenariats avec quelques grandes universités en Chine et comptons étendre ce type de collaboration.

Nous sommes très présents au Japon dans les hautes technologies. Au cours des vingt dernières années, nous y avons fait beaucoup de recherche dans l'électronique. Nous allons continuer en y développant aussi l'énergie hydrogène, le domaine auquel nous consacrons les montants d'investissement les plus importants.

6-2 Quelle est la présence d'Air Liquide en Inde ?

Benoît Potier :

Le marché des gaz industriels en Inde peut représenter pour Air Liquide des opportunités de croissance.

Actuellement il n'existe pas en Inde de grands bassins industriels mais de nombreuses industries dispersées dirigées par quelques industriels auto-producteurs, c'est-à-dire qui fabriquent eux-mêmes leur gaz.

Air Liquide dispose à New-Delhi d'une équipe d'Ingénierie de grande qualité et parfaitement intégrée au réseau Ingénierie du Groupe.

Enfin, le marché de la Santé s'y développe de façon exponentielle. On compte d'excellents hôpitaux et innovations en matière de santé. La connexion entre l'univers scientifique de l'Inde et celui des États-Unis est par ailleurs très efficace.

6-3 Le PER d'Air Liquide ressort à 24. N'est-il pas surévalué ?

Benoît Potier :

Il est vrai que le ratio entre le cours de l'action Air Liquide et le bénéfice par action (ou PER : *Price Earning Ratio*) est actuellement élevé. En moyenne, sur trente ans, ce ratio avoisine 20.

Il a été anormalement bas durant les années de crise 2009, 2010, 2011, en descendant à 18. Actuellement ce ratio est plus élevé – ce dont il faut nous réjouir. Ceci est lié à différents facteurs tels que les taux de change ou l'abondance des liquidités décidée par la Banque Centrale Européenne, facteurs qui génèrent plus de dynamisme sur les marchés des actions.

QUESTION N°7

RECHERCHE ET INNOVATION / EFFECTIFS FRANCE / FINANCEMENTS EUROPÉENS / RECRUTEMENTS MONDE

7-1 Pouvez-vous donner des précisions sur les start-up soutenues par Air Liquide, notamment Nanomakers à Rambouillet et dans le gaz de synthèse ?

Benoît Potier :

À travers ALIAD, notre filiale de capital-risque, Air Liquide a accès à des technologies qui pourront à terme être développées ou intégrées dans nos offres.

Notre Groupe a effectivement pris une participation dans Nanomakers, société qui développe et commercialise des nanoparticules à base de silicium. C'est un domaine très prometteur.

Air Liquide soutient également une start-up qui déploie un procédé original de transformation de biomasse en gaz de synthèse. À ce stade, nous ne pouvons pas affirmer que cette technologie sera utilisée par Air Liquide.



7-2 Quelles mesures prenez-vous afin d'éviter le pillage des technologies en Chine ?

Benoît Potier :

Nous segmentons les informations et protégeons la propriété intellectuelle la plus sensible dans les endroits les plus exposés.



Notre gestion de la localisation de notre propriété intellectuelle est donc précise et rigoureuse. Elle inclut la gestion des données mais aussi la surveillance des flux entre les serveurs stockant les données particulièrement sensibles et les utilisateurs.

7-3 Quelle est la vision d'Air Liquide sur le Big Data et l'Internet des objets ?

Benoît Potier :

Les Big Data sont des flux colossaux de données générées à l'ère digitale et qu'il convient de gérer et de maîtriser. Le Groupe dispose déjà de 150 000 objets connectés. Air Liquide est bien positionné, dans toutes ses activités, pour capter la croissance grâce à sa maîtrise des nouvelles technologies. Dans les dix années à venir, une partie de la différenciation des grandes entreprises passera par le numérique.

7-4 Quelle est l'évolution du nombre de salariés en France ?

Benoît Potier :

Nous comptons plus de 11 500 salariés en France. En 2014, nous avons procédé à 700 recrutements. Compte tenu des départs volontaires et des départs en retraite, le solde net est une augmentation d'effectifs d'une cinquantaine de personnes.

Notre investissement de 100 millions d'euros dans les Centres de Recherche et de Technologies de Paris-Saclay et de Vitry-sur-Seine est une preuve supplémentaire de notre dynamique de recrutement.

7-5 Air Liquide a-t-il fait appel à des subventions européennes ?

Benoît Potier :

Nous sollicitons des subventions européennes dans les domaines des technologies, de l'énergie hydrogène, et de l'environnement. Ces aides sont très utiles.

7-6 Quels sont les recrutements prévus en 2015 dans le monde ?

Benoît Potier :

Nous avons environ 5 000 nouveaux collaborateurs chaque année. Nous recherchons des profils différents : de nombreux ingénieurs, bien évidemment, mais également des agents de maîtrise. En proportion, nous comptons plus de profils technico-commerciaux

et marketing que par le passé. Le niveau de qualification de nos collaborateurs augmente, en phase avec les évolutions des métiers d'Air Liquide.

Nous procédons à de nombreux recrutements dans la Santé corrélativement à la croissance des ventes.

La présence de femmes parmi les cadres atteint 28 %, un taux légèrement supérieur au taux moyen de 27 % de femmes dans l'entreprise. Nous augmentons progressivement la proportion de femmes dans nos effectifs avec notamment 45 % de femmes dans le recrutement des cadres à haut potentiel.

QUESTION N°8

AFRIQUE / SEPPIC / RECHERCHE ET INNOVATION

8-1 Quelle est la présence d'Air Liquide en Afrique, un continent d'avenir ?

Benoît Potier :

Air Liquide est actif en Afrique et nous comptons bien saisir les opportunités de ce continent. Nous sommes présents dans 22 pays dont les taux de croissance, entre 3 % et 5 %, restent intéressants à long terme. Nous affichons une couverture très correcte de l'Afrique francophone. Nous sommes également très présents depuis longtemps en Afrique du Sud, présence encore renforcée par notre récent contrat avec Sasol. Nous nous trouvons aussi dans des pays comme l'Angola, le Botswana ou la Namibie qui possèdent de nombreuses ressources. Nous étudions le marché au Mozambique, proche de l'Afrique du Sud, et sommes sollicités par un certain nombre de nos clients – comme Coca-Cola dans l'agroalimentaire - pour suivre leur développement en Afrique de l'Est.

8-2 Pouvez-vous nous en dire plus sur votre filiale, Seppic, basée à Castres ?

Benoît Potier :

Seppic est une filiale d'ingrédients de spécialités dans notre activité Santé qui se concentre sur les marchés de la santé et de la beauté. Elle développe des formulations extrêmement spécifiques destinées aux crèmes, cosmétiques et aux vaccins. Une toute nouvelle unité de fabrication stérile d'adjuvants de vaccins a été inaugurée récemment à Castres.

Nous avons développé avec succès les synergies entre cette activité et nos autres activités Santé.

8-3 Quel est le montant du Crédit Impôt Recherche pour l'année 2014 ?

Benoît Potier :

Le Crédit Impôt Recherche représente une trentaine de millions d'euros. Son principe est d'aider à organiser des filières de recherche pour étendre le champ d'expertise de la France et créer des emplois. Air Liquide en bénéficie et a noué de nombreux partenariats avec des entreprises et des fournisseurs à la pointe de l'innovation mais aussi avec des clients et des organismes de recherche, comme le CEA et le CNRS.

À cet égard, le Crédit Impôt Recherche est un excellent élément de politique de recherche française. Il permet d'attirer des chercheurs avec un coût très compétitif pour l'Entreprise, inférieur à celui de l'Allemagne, des États-Unis, du Royaume-Uni. C'est pourquoi il est très important de maintenir ce dispositif de compétitivité en France.

QUESTION N°9

DIVERS

Que signifie le verbe « aimer » pour Air Liquide ?

Benoît Potier :

Il s'agit d'une question très ouverte ! Nous aimons nos métiers, nous l'avons prouvé. Nous agissons avec passion, avec une grande constance et une vision homogène. Nous aimons le long terme. Nous aimons ceux avec qui nous échangeons. Nous aimons nos actionnaires et nous essayons de leur montrer, chaque année, en étant toujours plus innovants.

Nous aimons nos clients, car sans eux, il n'y aurait rien. Nous aimons aussi la motivation et la fidélité des collaborateurs du Groupe. En témoigne le niveau de rétention de 5 %, qui est élevé.

Nous aimons l'avenir. Dans un environnement en cours de transformation, il ne faut pas se raccrocher uniquement au passé, à ce qui a fait notre réussite ou notre gloire. Durant dix ans, un groupe comme Air Liquide a pu se développer grâce aux géographies émergentes : Chine, Moyen-Orient, Asie du Sud-Est, Amérique du Sud, Amérique centrale. Cela sera encore le cas, bien entendu, mais nous avons à inventer la croissance de demain.

Pour ce faire, il faut aimer se projeter, aimer innover. Je pense qu'une grande partie de notre croissance proviendra à la fois des nouveaux périmètres du Groupe mais aussi de l'innovation. Les acquisitions et l'innovation seront deux grands relais de croissance du futur.

Nous prenons aussi en compte les difficultés, comme en 2009 au moment de la crise. Nous avons fait face, depuis plus de cent ans, à de nombreuses crises. Je pense qu'Air Liquide est très bien armé pour continuer.

QUESTION N°10

TRANSMISSION D'ACTIONS AIR LIQUIDE

Peut-on diviser la propriété d'une action en usufruit et nue-propriété ?

Benoît Potier :

Vous pouvez effectivement faire don de vos actions Air Liquide à vos enfants, vos petits-enfants ou toute autre personne de votre choix, tout en en conservant l'usufruit, à savoir le bénéfice du dividende. Il s'agit d'une donation-partage en démembrement. C'est une excellente façon de transmettre un capital tout en maintenant ses revenus. Cette solution intéressante a déjà été mise en œuvre par de nombreux actionnaires. Notre Service actionnaires est à votre écoute pour vous informer et vous accompagner dans cette démarche.

L'AIR LIQUIDE - SOCIÉTÉ ANONYME POUR L'ÉTUDE ET L'EXPLOITATION DES PROCÉDÉS GEORGES CLAUDE AU CAPITAL DE 1 891 420 382,50 euros

SIÈGE SOCIAL : 75, QUAI D'ORSAY, 75321 PARIS CEDEX 07 - RCS PARIS 552 096 281

Crédit photos : Vincent Krieger/Creative Spirit.

Conception, création et réalisation de la couverture :
TERRE DE SIENNE | www.terredesienne.com

Conception, création et réalisation des pages intérieures :
Labrador +33 (0)1 53 04 30 80

QUESTION N°11

SIGNATURE « CREATIVE OXYGEN »

La signature « Creative Oxygen* » ne prête-t-elle pas à confusion en se limitant à un seul gaz, l'oxygène, alors qu'Air Liquide maîtrise d'autres gaz comme l'azote ou l'hydrogène ?

Benoît Potier :

Une signature contribue à la notoriété d'une marque et à son rayonnement international. « Creative Oxygen » est notre unique signature commune à tous les pays où nous sommes présents. « Creative » exprime l'inventivité permanente des équipes d'Air Liquide. Pour le Groupe, ce sont les idées qui créent de la valeur sur le long terme. « Oxygen » rappelle l'origine d'Air Liquide. Le Groupe s'est développé à partir de l'oxygène, ressource vitale pour l'industrie et pour la santé.

Au-delà de la molécule elle-même, l'oxygène est une source d'inspiration pour nos équipes qui œuvrent à la création de nouvelles applications. « Creative Oxygen » fait donc référence à notre métier tout en incarnant l'inventivité et la créativité de nos collaborateurs. L'oxygène étant connu de tous, notre signature parle à tous les publics. Elle accompagne notre marque centenaire et contribue à son attractivité, en créant une nouvelle dynamique.

* De l'oxygène naît l'inspiration.





INTERNET
www.airliquide.com



YOU TUBE
Chaîne Air Liquide Corp



TWITTER
[@AirLiquideGroup](https://twitter.com/AirLiquideGroup)



rapportannuel.airliquide.com
adapté à tous
les terminaux



LINKEDIN
linkedin.com/company/airliquide

Informez-vous
en téléchargeant
l'Appli de l'actionnaire
Air Liquide
disponible
sur l'App Store
et sur Google Play

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 DEPUIS UN POSTE FIXE
ou + 33 (0)1 57 05 02 26
depuis l'international



AIR LIQUIDE