

# ASSEMBLÉE GENERALE 2024

# OUVERTURE DE L'ASSEMBLÉE

**Kelly**

Actionnaire depuis 2 ans

# OUVERTURE DE L'ASSEMBLÉE

**Benoît Potier**

Président du Conseil d'Administration

# Top 5

des thèmes  
plébiscités

1 Perspectives 2024

2 Activités Hydrogène

3 Résultats 2023

4 Stratégie moyen terme

5 Politique Actionnariale



4 300

Actionnaires  
répondants



# PERFORMANCE FINANCIÈRE ET EXTRA-FINANCIÈRE RÉSULTATS 2023

**Moshe**

Actionnaire depuis 22 ans

# PERFORMANCE FINANCIÈRE ET EXTRA-FINANCIÈRE RÉSULTATS 2023

**Jérôme Pelletan**

Directeur Financier

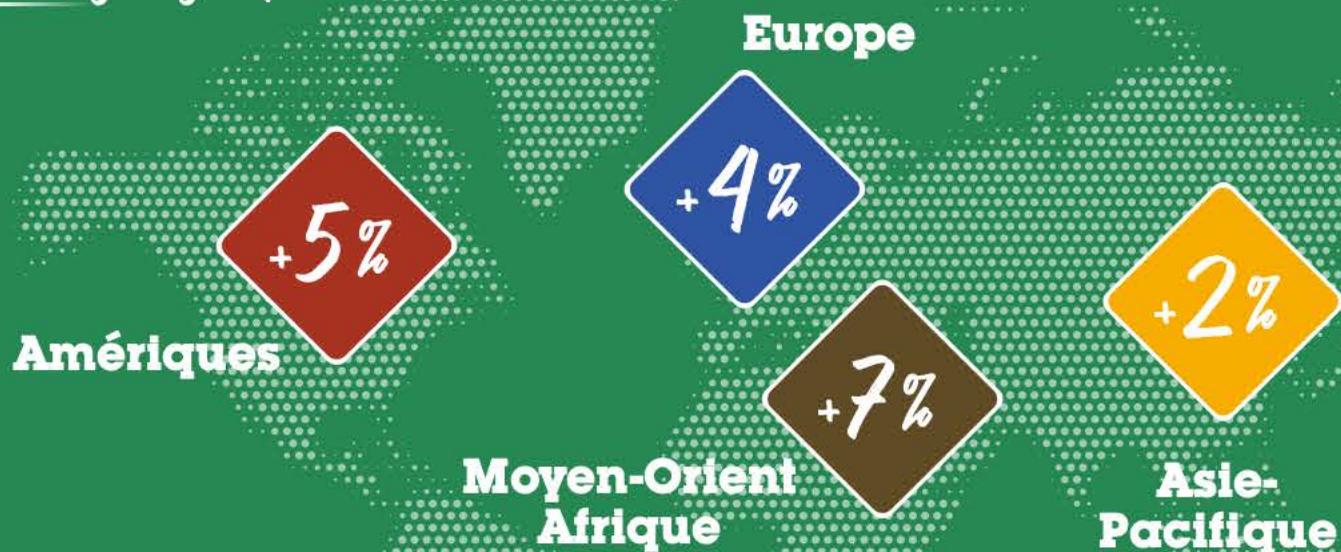
# Résultats 2023

- ◇ Solide **croissance comparable**<sup>(1)</sup> des **ventes**
- ◇ Nouvelle hausse significative de la **marge opérationnelle**
- ◇ Progression du **résultat net récurrent**
- ◇ Niveau record des **décisions d'investissement**

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

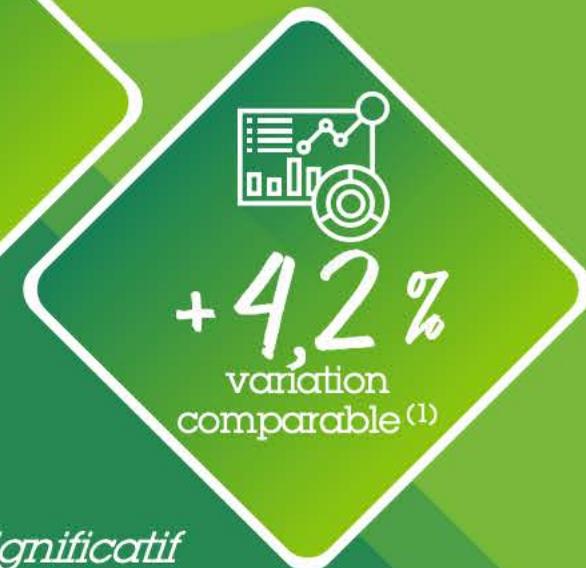
# Croissance comparable<sup>(1)</sup> des ventes *Gaz et Services*

Par géographie



Par activité

AG 24



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

# Croissance comparable<sup>(1)</sup> des ventes *Ingénierie & Construction*



2%

des ventes  
Groupe



-15,6%

variation  
comparable<sup>(1)</sup>



Nouveau  
niveau record  
des **prises de  
commandes**

1,5 Md €

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

# Nouvelle hausse significative de la marge opérationnelle

**Résultat**  
opérationnel

5 Mds €

Croissance  
du **résultat**  
**opérationnel**  
supérieure  
à celle des ventes

**+11,4%**  
Variation  
comparable <sup>(1)</sup>

**Marge**  
opérationnelle

18,4%

**+80bps**  
Hors effet  
d'énergie

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

# Progression du résultat net

	2022	2023	2023/2022 Publié	2023/2022 Hors change
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>29 934</b>	<b>27 608</b>	<b>- 7,8 %</b>	<b>- 3,6 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>4 862</b>	<b>5 068</b>	<b>+ 4,2 %</b>	
Autres produits et charges opérationnels non courants	(571)	(496)		
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>4 291</b>	<b>4 572</b>		
Coût de la dette et autres produits et charges financiers	(386)	(416)		
Charge d'impôt	(1 002)	(972)		
<b>Taux d'imposition</b>	<b>25,7 %</b>	<b>23,4 %</b>		
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	1	4		
Intérêts minoritaires	145	110		
<b>Résultat Net (Part du Groupe)</b>	<b>2 759</b>	<b>3 078</b>	<b>+ 11,6 %</b>	<b>+ 21,0 %</b>
Résultat net par action (en €)	5,28	5,90	+ 11,7 %	
<b>Résultat net récurrent<sup>(1)</sup></b>	<b>3 162</b>	<b>3 320</b>	<b>+ 5,0 %</b>	<b>+ 13,3 %</b>

**+3,7%**  
comparable<sup>(1)</sup>

Résultat net  
récurrent  
**Groupe<sup>(2)</sup>**

**3 320**  
**M €**

**+13,3%**  
Hors change

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

<sup>(2)</sup> Hors opérations exceptionnelles et significatives qui n'impactent pas le résultat opérationnel courant

# Solidité du bilan & rentabilité des investissements

**ROCE** récurrent après impôts<sup>(1)</sup> (en %)



**Autofinancement**

6,4 Mds €

+6,6%  
Hors effet change

**Dette nette / fonds propres**

41,8%  
en 2022

36,8%  
en 2023

<sup>(1)</sup> ROCE récurrent calculé sur la base du résultat net récurrent, voir définition en annexe du rapport d'activité

# Décisions d'investissement en 2023



*Niveau record*  
**des décisions  
d'investissement**

**Portefeuille  
d'opportunités  
à 12 mois**

**3,4  
Mds €**

  
**>40%**  
Transition  
énergétique

# Performance *extra-financière*



Pour *l'environnement*



Pour *la santé*



Pour *tous*



## Pour la santé

◆ **Améliorer la qualité de vie à domicile** des patients atteints de maladies chroniques dans les économies matures

49%  
en 2022



55%  
en 2023

Patients avec plans d'accompagnement personnalisés

◆ **Accès à l'oxygène médical** dans les pays à revenu faible et intermédiaire <sup>(1)</sup>

1,8M  
personnes  
en 2022



2M  
personnes  
en 2023

<sup>(1)</sup> Grâce au programme Air Liquide "Access Oxygen"



# Pour tous

Part des **femmes** parmi les **ingénieurs et cadres**

31,5%  
en 2022

32%  
en 2023

35%  
Objectif  
2025

Collaborateurs bénéficiant de la **couverture sociale de base commune**

42%  
en 2022

78%  
en 2023

100%  
Objectif  
2025

Collaborateurs pouvant **s'engager auprès des communautés** à travers des initiatives locales

43%  
en 2022

73%  
en 2023

100%  
Objectif  
2025

# CADRAGE STRATÉGIQUE

**Solène**  
Actionnaire depuis 7 ans



# CADRAGE STRATÉGIQUE

**Benoît Potier**

Président du Conseil d'Administration

# CADRAGE STRATÉGIQUE



UN **NOUVEL**  
ÉQUILIBRE

*Le contexte*  
**mondial**

*Environnement complexe*  
*Opportunités inédites*

# 2024 UNE ANNÉE

*d'élections*

49% de la population aux urnes

*de tensions*

géopolitiques

et géoéconomiques

# EXIGENCES ESG

Environnementales,  
Sociétales et de Gouvernance

*Une place majeure*

*Des convictions profondes*

Les *implications*

**NATURE** DE NOTRE  
**CROISSANCE**

*Géographies*  
*Marchés*

*Géographies*

**AUJOURD'HUI**

*Stratégie de densification régionale*

*Optimisation des investissements*

Airgas

Chine

*Marchés clés*

# TRANSITION

# ÉNERGÉTIQUE



*Marchés clés*

# NUMÉRIQUE TECHNOLOGIES



*Nos forces*

# OPPORTUNITÉS INÉDITES

*Détermination Ingéniosité Audace*

# CO-CREER DES SOLUTIONS D'AVENIR

*Partenariats*

*Nouveaux modèles économiques*



# TRAVAILLER EN ÉCO-SYSTÈME

*Être précurseur*

*Mobiliser les expertises*

## Dividende

3,2 €  
par action

~800 000

Actionnaires

34%

Capital

8,5%

Croissance





# STRATÉGIE, AVANCÉES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES PERSPECTIVES 2024

**Edgar**

Actionnaire depuis 4 ans

**STRATÉGIE, AVANCÉES  
ENVIRONNEMENTALES  
ET SOCIÉTALES  
PERSPECTIVES 2024**

**François Jackow**

Directeur Général

# STRATÉGIE, AVANCÉES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES PERSPECTIVES 2024



# UNE PERFORMANCE TRÈS SOLIDE

Force de notre modèle

Confiance



# Des avancées concrètes

◆ Alimentation de la raffinerie TotalEnergies  
en hydrogène renouvelable (France)

◆ Construction du plus grand  
électrolyseur PEM (France)

◆ Co-crédation gigafactory  
avec Siemens Energy (Allemagne)

◆ Construction unité de captage CO<sub>2</sub> (Pays-Bas)

◆ Partenaire stratégique de 6 des 7 pôles  
hydrogène (États-Unis)



# Marché de l'électronique

◆ États-Unis

◆ Taïwan,  
Japon, Chine  
et Corée du Sud

*Croissance fulgurante*

Intelligence Artificielle

*Sécuriser l'approvisionnement*  
en semi-conducteurs

*Enjeu planétaire*  
de souveraineté

# Accompagner nos clients vers la neutralité carbone

- ◆ Un portefeuille de solutions innovantes
- ◆ Être leader des solutions climat
- ◆ Adresser de nouveaux marchés



# AGIR POUR TOUS

*Notre stratégie ESG\**

Conduire nos opérations  
de manière responsable

*\*Environnement, Social et Gouvernance*



# AGIR POUR VOUS, NOS ACTIONNAIRES

*Créer*  
de la valeur

*Répondre*  
à vos attentes

*Être reconnu*  
pour la qualité de nos relations

# PRÊTS À FAIRE FACE À CES DÉFIS

*Une stratégie*  
claire

Gérer  
les incertitudes

Soisir  
les opportunités



# RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

*Etablir une stratégie*  
et des objectifs ESG

- ◆ Clairs
- ◆ Mesurables
- ◆ Ambitieux

# SOCIÉTÉ

*Déployer une vision  
responsable  
et citoyenne*

◆ Transformations du monde

◆ Accompagnement des collaborateurs

◆ Nécessaire transition

# DONNER DU SENS À LA PERFORMANCE

- ◆ Agir avec impact
- ◆ Contribuer au progrès
- ◆ Au bénéfice des équipes, clients, patients, Actionnaires et société



*Soutien*  
de 6 para-athlètes  
et athlètes





# GOUVERNANCE

**Pierre et Chantal**  
Actionnaires depuis 20 ans

# GOUVERNANCE

**Benoît Potier**

Président du Conseil d'Administration

# Propositions de renouvellement de mandats

## Conseil d'Administration

**Kim  
Ann Mink**



**Monica  
de Virgiliis**



Résolutions

*5 et 6*

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

Membres

14

5 *membres* de *nationalité étrangère*

10 administrateurs *indépendants* 83%\*

6 *femmes* 42%\*

2 administrateurs  
*représentant les salariés*

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

# Gouvernance

# Le Conseil *d'Administration*



# Composition des 4 Comités

Comités du *Conseil d'Administration* à l'issue de cette Assemblée

*Comité d'audit  
et des comptes*



**Catherine  
Guillouard**  
Présidente

Aïman  
Ezzat

.....  
Bertrand  
Dumazy

*Comité des nominations  
et de la gouvernance*



**Xavier  
Huillard**  
Président &  
Administrateur  
Référent

Annette  
Winkler

.....  
Bertrand  
Dumazy

*Comité des  
rémunérations*



**Xavier  
Huillard**  
Président

Kim Ann  
Mink

.....  
Fatima  
Tighlaline\*

*Comité environnement  
et société*



**Annette  
Winkler**  
Présidente

Philippe  
Dubrulle\*

.....  
Monica  
de Virgiliis

\*Administrateur représentant les salariés



# RÉMUNÉRATIONS

**Jean-Claude**  
Actionnaire depuis 20 ans

# RÉMUNÉRATIONS

**Xavier Huillard**

Président du Comité des rémunérations

**6 Résolutions  
soumises  
aux votes**

8<sup>ème</sup>  
résolution

9<sup>ème</sup>  
résolution

10<sup>ème</sup>  
résolution

13<sup>ème</sup>  
résolution

12<sup>ème</sup>  
résolution

11<sup>ème</sup>  
résolution

**Rémunérations  
2023**

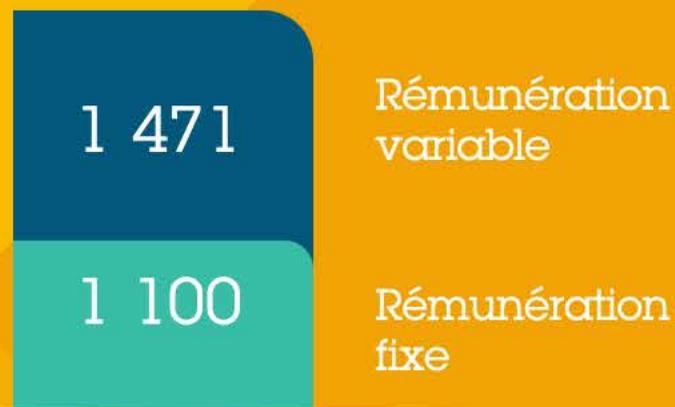
**Politique de  
Rémunération  
2024**

# Rémunération 2023

de **François Jackow**  
Directeur Général



D.E.U 2023  
Pages  
192 à 201



2023  
en milliers d'euros  
arrondis

Rémunération fixe

1 100 000 €

Rémunération variable

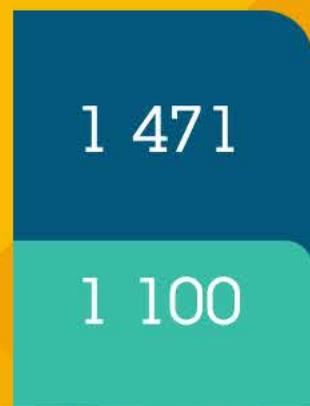
1 471 067 €

# Rémunération 2023

de **François Jackow**  
Directeur Général



**D.E.U 2023**  
Pages  
**192 à 201**



2023  
en milliers d'euros  
arrondis

Rémunération  
variable

Rémunération  
fixe

## Objectifs quantifiables

- ◆ Croissance du BNPA et du chiffre d'affaires
- ◆ Réalisation : 94,7 % de la rémunération fixe

## Objectifs qualitatifs

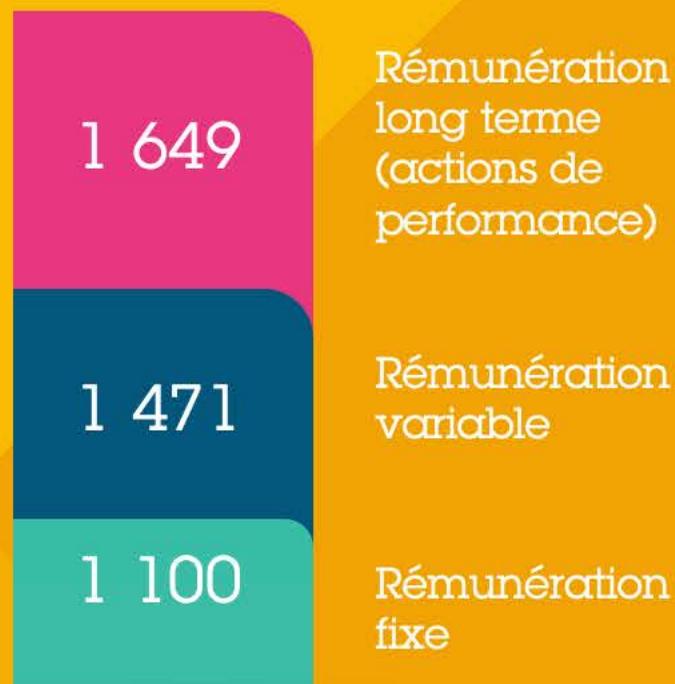
- ◆ RSE : très bonne performance
- ◆ Organisation / RH : très bonne performance
- ◆ Performance individuelle remarquable

# Rémunération 2023

de **François Jackow**  
Directeur Général



**D.E.U 2023**  
Pages  
**192 à 201**



2023  
en milliers d'euros  
arrondis

## Rémunération long terme (actions de performance)

**1 649 284 €**

Rémunération long terme soumise à conditions de performance :

- ◆ ROCE
- ◆ TSR
- ◆ Evolution des émissions de CO<sub>2</sub>

# Rémunération 2023 de Benoît Potier

Président du Conseil d'Administration



D.E.U 2023  
Page  
202



Rémunération  
fixe

Rémunération fixe

800 000 €

2023  
en milliers d'euros  
arrondis

# Vote global sur la rémunération 2023 des mandataires sociaux

10<sup>ème</sup>  
résolution



D.E.U 2023  
Pages  
172 à 191

## Directeur Général

**Ratios de  
rémunération 2023<sup>(1)</sup>**  
sur une base annualisée

Moyenne des salariés  
de la Société **32**

Médiane des salariés  
de la Société **43**

Moyenne des salariés  
du Groupe en France **62**

## Évolution comparée sur 2022/2023<sup>(2)</sup> des rémunérations et de la performance :

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

<sup>(1)</sup> Données 2023, concernant la part variable, prise en compte des valeurs nominales/cibles

<sup>(2)</sup> Croissance moyenne annuelle comparée

# Rémunération 2023

des *mandataires sociaux*

10<sup>ème</sup>  
résolution



**D.E.U 2023**  
Pages  
**189 à 191**

## **Administrateurs non-exécutifs**

Application de la politique  
approuvée par l'AG du 3 mai 2023

# Politique de rémunération 2024

11<sup>ème</sup>  
résolution

**François Jackow**

Directeur Général

12<sup>ème</sup>  
résolution

**Benoît Potier**

Président du Conseil d'Administration

13<sup>ème</sup>  
résolution

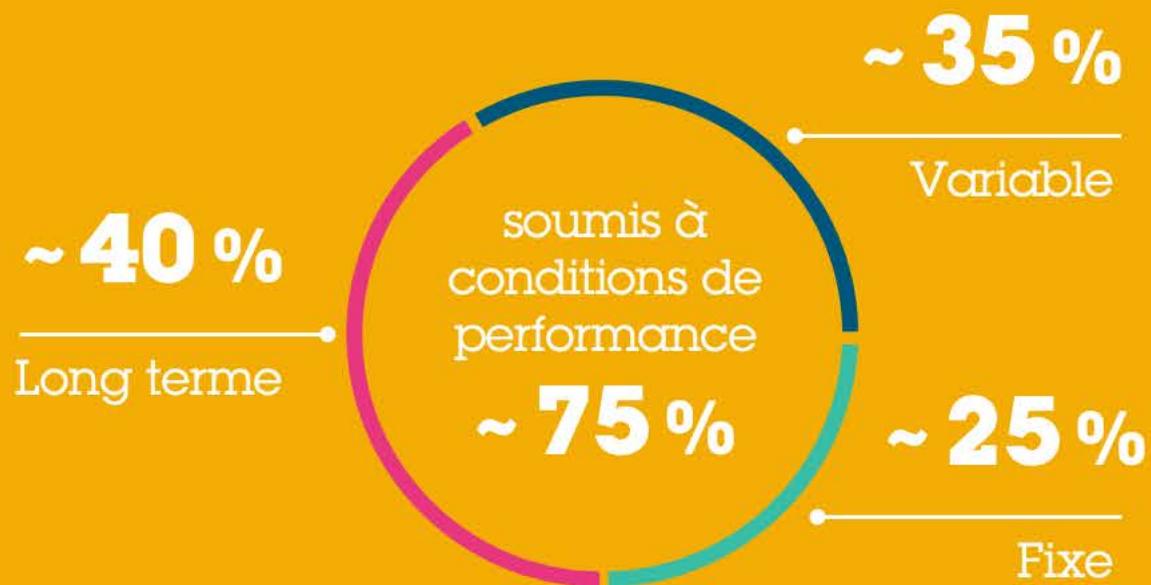
**Administrateurs**

# Politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif



D.E.U 2023  
Pages  
203 à 206

## Continuité des principes



## Rémunération variable

➔ Critères inchangés

- ◆ **Critères quantifiables**  
Croissance du BNPA et du chiffre d'affaires
- ◆ **Critères qualitatifs**
  - ◆ RSE
  - ◆ Organisation / RH
  - ◆ Performance individuelle

# Politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif



**D.E.U 2023**  
Pages **203 à 206**

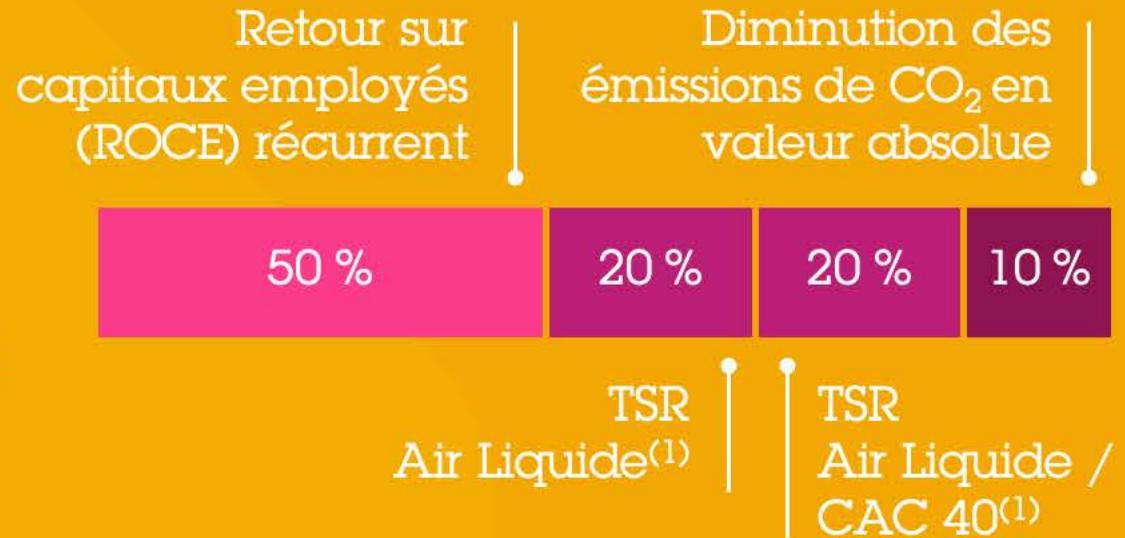
## Continuité des principes



## Rémunération long terme

(actions de performance)

➔ Critères inchangés



<sup>(1)</sup> Dividendes réinvestis

**Politique**  
de **Rémunération**  
de **François Jackow**  
Directeur Général

11<sup>ème</sup>  
résolution



**D.E.U 2023**  
Pages  
**206 à 210**

- ◆ *Rémunération inchangée depuis le début du mandat*
- ◆ *Réévaluation proposée : + 10 %*
- ◆ *Pas de nouvelle réévaluation jusqu'à l'issue du mandat actuel*

◆ *Rémunération fixe : 1 210 000 €*

◆ *Rémunération variable* (structure inchangée)

- ◆ Rémunération variable cible :  
120 % de la rémunération fixe
- ◆ Rémunération variable max :  
150 % de la rémunération fixe

◆ *Rémunération long terme*  
(actions de performance)  
**1 815 000 €**

◆ *Pas de rémunération au titre du mandat d'Administrateur*

**Politique**  
de **Rémunération**  
de **François Jackow**  
Directeur Général

*Engagements liés à la retraite*

Continuité des mécanismes existants

- ◆ **PERO et retraite à cotisations définies “cadres dirigeants”**
- ◆ **Contrat collectif d’assurance de retraite “article 82”**  
soumis à conditions de performance :  
moyenne de l’écart annuel entre  
le ROCE\* et le WACC sur trois ans

11<sup>ème</sup>  
résolution



**D.E.U 2023**  
Pages  
**206 à 210**

◇ *Engagements liés à la cessation de fonctions*

**Politique**  
de **Rémunération**  
de **François Jackow**  
Directeur Général

◆ **Indemnité de cessation de fonctions** soumise à conditions de performance

◆ **Engagement de non-concurrence**

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

**11<sup>ème</sup>**  
résolution



**D.E.U 2023**  
Pages  
**206 à 210**

# Politique de Rémunération de Benoît Potier

Président du Conseil d'Administration

◇ Rémunération fixe (inchangée) : 800 000 €

◇ Pas de rémunération variable ou long terme

◇ Pas de rémunération au titre du mandat d'Administrateur

12<sup>ème</sup>  
résolution



D.E.U 2023  
Page  
210

# Rémunération des **Administrateurs** Continuité de la politique

*Rémunération compétitive  
sur le plan international*

*Fonction de la participation effective  
de chaque Administrateur*

*Rémunération variable prépondérante*

*Même rémunération pour les réunions  
présentielles ou à distance*

**13<sup>ème</sup>**  
résolution



**D.E.U 2023**  
Pages  
**210 à 211**

# Rémunération des **Administrateurs**

**14<sup>ème</sup>**  
résolution



**D.E.U 2023**  
Page  
**211**

*Modification de l'enveloppe globale de  
rémunération annuelle*

- ◆ Montant de **1,3 M €/an**  
inchangé depuis 2020
- ◆ Augmentation de l'enveloppe  
à **1,5 M €/an** :  
nouvelle composition du Conseil  
et contexte réglementaire évolutif



# RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

**Hubert et Etienne**

Actionnaire depuis 60 ans et Actionnaire depuis 8 mois

# RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

**Olivier Lotz**

Commissaire aux comptes / PwC

## Rapports

des *Commissaires*  
aux *comptes*

Assemblée Générale à titre *ordinaire*

Rapport sur les *comptes annuels* de la société mère

Rapport sur les *comptes consolidés*

Rapport spécial sur les *conventions réglementées*

Assemblée Générale à titre  
*extraordinaire*

3 rapports relatifs aux opérations sur *le capital*  
(résolutions 17, 19 et 20)

# Rapports

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

1<sup>ère</sup>  
résolution



**D.E.U 2023**  
Pages  
**307 à 309**

## *Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2023*

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

# Rapports

sur les  
*comptes consolidés*  
du groupe Air Liquide

2<sup>ème</sup>  
résolution



**D.E.U 2023**  
Pages  
**291 à 294**

## *Approbation des comptes consolidés* de l'exercice 2023

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

# Rapport spécial

sur les *Conventions  
réglementées*

*7<sup>ème</sup>*  
résolution



**D.E.U 2023**

Page

**433**

*Conventions autorisées*  
au cours d'exercices antérieurs

---

*Contrat d'assurance-vie*

*Cette convention concerne M. Benoît Potier.*

*Conventions autorisées et conclues*  
au cours de l'exercice 2023

---

*Il ne nous a été donné avis d'aucune  
nouvelle convention au cours de l'exercice  
2023.*

# Vérification de la **Déclaration consolidée de performance** *extra-financière* 2023



**D.E.U 2023**  
Pages  
**405 à 407**

Nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les informations, prises dans leur ensemble, sont présentées de manière sincère.

# Rapports relatifs aux opérations sur capital



**D.E.U 2023**  
Pages  
**434 à 436**

***Nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre Conseil d'Administration***

17<sup>ème</sup>  
résolution

Réduction de **capital**

19<sup>ème</sup>  
résolution

**Emission d'actions ordinaires et d'autres titres de capital** réservée aux salariés

20<sup>ème</sup>  
résolution

**Emission d'actions ordinaires et d'autres titres de capital**

# SÉANCE QUESTIONS DÉBAT AVEC LA SALLE



**Mathilde**

Actionnaire depuis 11 mois

# SÉANCE QUESTIONS DÉBAT AVEC LA SALLE

**Benoît Potier**

Président du Conseil d'Administration

**François Jackow**

Directeur Général



# VOTE DES RÉSOLUTIONS

**Emmanuel**

Actionnaire depuis 17 ans

# VOTE DES RÉSOLUTIONS

**Benoît Potier**

Président du Conseil d'Administration

*Merçi*

d'avoir participé  
à cette **Assemblée Générale**