



Compte rendu

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE
DU 4 MAI 2021



Benoît Potier
Président-Directeur Général

MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION !

L'Assemblée Générale Mixte, présidée par Benoît Potier, Président-Directeur Général, s'est tenue, à titre exceptionnel, à huis clos, le 4 mai 2021, au Campus Innovation Paris, aux Loges-en-Josas.

Les actionnaires, qui représentaient 57,49 % des droits de vote, soit 113 729 actionnaires, ont adopté l'ensemble des résolutions proposées. Sur les 471 919 579 actions disposant du droit de vote, 271 316 445 voix ont été exprimées, une action donnant droit à une voix.

Dans le cadre réglementaire exceptionnel mis en place compte tenu des circonstances, en application de l'article 8 du décret n° 2020-418 du 10 avril 2020, le Conseil d'Administration a désigné deux scrutateurs parmi les actionnaires détenant le plus grand nombre de droits de vote dont la Société a connaissance à la date de convocation, ayant la possibilité d'assister à l'Assemblée Générale, et ayant accepté cette fonction. Ainsi, la société Amundi, représentée par Madame Corinne Ferrière et la société BNP Paribas Asset Management, représentée par Monsieur Michael Herskovich ont été désignées en qualité de Scrutateurs. Madame Fabienne Lecorvaisier, Directeur Général Adjoint du Groupe, a été désignée en qualité de Secrétaire.

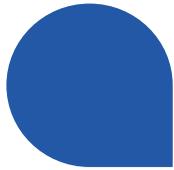
La retransmission de cette Assemblée est disponible sur notre site Internet www.airliquide.com.

Sommaire

CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTION GÉNÉRALE	3
RÉSULTATS DU VOTE DES RÉSOLUTIONS	5
RÉSULTATS 2020	6
CADRAGE STRATÉGIQUE	8
GOVERNANCE ET RÉMUNÉRATION	12
QUESTIONS / RÉPONSES	14

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





CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTION GÉNÉRALE

Conseil d'Administration à l'issue de l'Assemblée Générale



Benoît POTIER
Président-Directeur Général



Jean-Paul AGON
Administrateur indépendant
Administrateur Référent



Siân HERBERT-JONES
Administrateur indépendant



Sin Leng LOW
Administrateur indépendant



Annette WINKLER
Administrateur indépendant



Philippe DUBRULLE
Administrateur représentant
les salariés



Geneviève BERGER
Administrateur indépendant



Brian GILVARY
Administrateur indépendant



Xavier HUILLARD
Administrateur indépendant



Anette BRONDER
Administrateur indépendant



Kim Ann MINK
Administrateur indépendant



Fatima TIGHLALINE
Administrateur représentant
les salariés



Pierre BREBER
Administrateur indépendant



Aiman EZZAT
Administrateur indépendant



Bertrand DUMAZY
Administrateur indépendant

Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Représenté par Jeanne Boillet
et François-Guillaume Postel

PricewaterhouseCoopers

Représenté par Françoise Garnier
et Séverine Scheer

Délégué du Comité social et économique

Pierre GAC

Direction Générale et Comité Exécutif

Benoît Potier	Président-Directeur Général	Né en 1957 – Français
Michael J. Graff	Directeur Général Adjoint, en charge des pôles Amériques et Asie-Pacifique, supervisant également la branche d'activité mondiale Électronique. Il préside le Conseil d'Administration d'Airgas.	Né en 1955 – Américain
François Jackow	Directeur Général Adjoint, en charge des pôles Europe Industries, Europe Santé et Afrique/Moyen-Orient et Inde, supervisant également la branche d'activité Santé et la Fonction Globale Clients	Né en 1969 – Français
Fabienne Lecorvaisier	Directeur Général Adjoint, Directeur Financier, en charge des fonctions Corporate Finance & Gestion et du Secrétariat Général	Née en 1962 – Française
Guy Salzgeber	Directeur Général Adjoint, en charge des Fonctions Globales et Corporate suivantes : Innovation, Propriété Intellectuelle, Digital & IT, Sécurité, Affaires Publiques et Internationales, et Développement Durable. Il supervise également l'activité Marchés Globaux & Technologies.	Né en 1958 – Français
Jean-Marc de Royere	Directeur de la Société, en charge de l'Inclusive Business. Il préside la Fondation Air Liquide.	Né en 1965 – Français
François Venet	Directeur de la Société, en charge de la Stratégie, supervisant également la branche d'activité Grande Industrie et l'Ingénierie & Construction	Né en 1962 – Français
François Abrial	Directeur en charge du pôle 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
Susan Ellerbusch	Directeur, en charge des activités Grande Industrie et Électronique aux États-Unis	Née en 1967 – Américaine
Matthieu Giard	Directeur, en charge de la H ₂ -Force, des branches d'activité Hydrogène Énergie et Industriel Marchand, de la Fonction globale Achats et du Programme d'amélioration de la performance	Né en 1974 – Français
Émilie Mouren-Renouard	Directeur, en charge de l'Innovation, du Digital & IT, de la Propriété Intellectuelle, ainsi que de l'activité Marchés Globaux & Technologies	Née en 1979 – Française
Diana Schillag	Directeur, en charge de la branche d'activité Santé et du pôle Europe Santé	Née en 1974 – Allemande



RÉSULTATS DU VOTE DES RÉSOLUTIONS

Toutes les résolutions ont été approuvées.

	Pour		Contre		Abstention
	VOIX	%	VOIX	%	VOIX
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE					
1	Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2020.				
	268 076 208	99,47 %	1 438 953	0,53 %	1 801 284
2	Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020.				
	268 080 480	99,47 %	1 434 284	0,53 %	1 801 681
3	Affectation du résultat de l'exercice 2020 ; fixation du dividende.				
	270 713 720	99,81 %	515 813	0,19 %	86 912
4	Autorisation donnée pour 18 mois au Conseil d'Administration en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions.				
	264 761 442	97,69 %	6 260 878	2,31 %	294 125
5	Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Xavier Huillard.				
	266 025 402	98,20 %	4 887 177	1,80 %	403 866
6	Nomination de Monsieur Pierre Breber en qualité d'Administrateur de la Société.				
	269 704 297	99,58 %	1 126 431	0,42 %	485 717
7	Nomination de Monsieur Aïman Ezzat en qualité d'Administrateur de la Société.				
	269 050 512	99,39 %	1 653 623	0,61 %	612 310
8	Nomination de Monsieur Bertrand Dumazy en qualité d'Administrateur de la Société.				
	170 764 770	63,08 %	99 957 031	36,92 %	594 644
9	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.				
	268 028 192	99,97 %	71 812	0,03 %	2 673 320
10	Approbation des éléments de la rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 à Monsieur Benoît Potier.				
	248 045 025	91,78 %	22 208 570	8,22 %	1 062 850
11	Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce.				
	250 473 821	92,65 %	19 867 461	7,35 %	975 163
12	Approbation de la politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux.				
	245 014 647	91,47 %	22 852 723	8,53 %	3 449 075
13	Approbation de la politique de rémunération applicable aux Administrateurs.				
	267 471 655	99,42 %	1 548 432	0,58 %	2 296 358
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE					
14	Autorisation donnée pour 24 mois au Conseil d'Administration de réduire le capital par annulation des actions auto-détenues.				
	269 268 640	99,29 %	1 913 832	0,71 %	133 973
15	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.				
	264 989 746	97,75 %	6 088 883	2,25 %	237 816
16	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.				
	262 921 345	97,03 %	8 044 999	2,97 %	350 101
17	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.				
	268 965 030	99,20 %	2 158 149	0,80 %	192 297
18	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.				
	268 563 825	99,07 %	2 524 734	0,93 %	226 917
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE					
19	Pouvoirs en vue des formalités.				
	270 386 361	99,97 %	79 665	0,03 %	850 419

RÉSULTATS 2020

« L'année 2020, hors norme en raison de la crise sanitaire, a permis à Air Liquide de démontrer à nouveau la remarquable robustesse de son modèle économique, qui s'appuie sur l'équilibre de son portefeuille entre activités de croissance et de résilience. »

Fabienne Lecorvaisier, Directeur Général Adjoint et Directeur Financier

Découvrez le tour d'horizon des activités en 2020 sur :
<https://www.airliquide.com/fr/activites2020>

CHIFFRES CLÉS DU GROUPE EN 2020

- **Chiffre d'affaires** : 20 485 millions d'euros, quasiment stable à - 1,3 %^(a)
- **Résultat opérationnel courant** : 3 790 millions d'euros, en progression de + 3,6 %^(a)
- **Marge opérationnelle** : 18,5 % en forte amélioration (+ 80 points de base hors effet énergie)
- **Résultat net** : 2 435 millions d'euros, en forte hausse de + 8,6 % en croissance publiée, + 11,2 % hors effet de change
- **Retour sur capitaux employés après impôts** : 8,6 %^(b), stable
- **Bénéfice net par action** : 5,16 euros, en amélioration significative de + 8,5 %
- **Dividende 2020 par action** : 2,75 euros, + 1,9 %

(a) Variation comparable, hors effets de change, d'énergie (gaz naturel et électricité) et de périmètre significatif.

(b) ROCE récurrent calculé avec le résultat net récurrent hors IFRS 16.

POINTS CLÉS DE LA PERFORMANCE

- **Bonne tenue des ventes du Groupe**
 - Bonne résistance des ventes Gaz & Services
- **Une performance solide**
 - Croissance significative de la marge opérationnelle
 - Progression du résultat net
 - Marge opérationnelle et d'autofinancement/ventes à des niveaux record
 - Réduction significative de l'endettement net
- **Cycle d'investissement dynamique**
 - Maintien à un niveau très élevé des décisions d'investissements, supérieur à 3 milliards d'euros
 - Près de 45 % des opportunités d'investissement en lien avec la Transition énergétique

Bonne tenue des ventes du Groupe

Air Liquide clôture l'exercice 2020 avec un chiffre d'affaires de **plus de 20 milliards d'euros**. Il est en croissance au quatrième trimestre, et quasiment stable en données comparables pour l'ensemble de l'année, dans un contexte de crise sanitaire et économique mondiale. En comparaison, la production industrielle mondiale a baissé sur la même période.

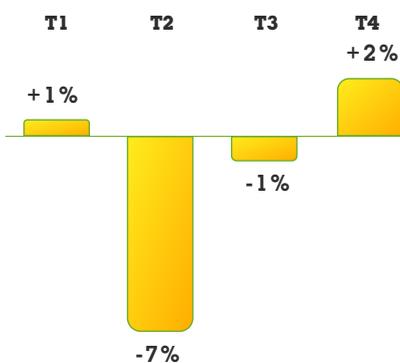
L'activité **Gaz & Services**, qui représente 96 % des ventes du Groupe, affiche sa résistance avec un chiffre d'affaires 2020 également très proche de celui de 2019 sur une base comparable. L'activité a notamment été soutenue par la forte hausse des ventes en Santé et en Électronique. Sur le plan géographique, la hausse des ventes en Europe et le dynamisme de la Chine ont compensé la relative faiblesse de l'Amérique du Nord.

Le chiffre d'affaires consolidé de **l'Ingénierie & Construction**, en baisse de - 23 % sur l'année, s'est fortement repris au 4^e trimestre, avec une hausse de + 24 %^(a).

Enfin, l'activité **Marchés Globaux & Technologies** a été en croissance comparable de + 6 % en 2020. Elle a été particulièrement dynamique dans le biogaz, avec le démarrage de nouvelles unités.

Évolution ventes Groupe

Croissance comparable⁽¹⁾ trimestrielle 2020 (En %)



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

Performance opérationnelle

La performance d'Air Liquide reste particulièrement solide dans le contexte. Sa **marge opérationnelle** s'est améliorée de 80 points de base en 2020, hors effets du prix de l'énergie. Elle a ainsi atteint **18,5 %**, un niveau record dans l'histoire du Groupe.

Alors que le chiffre d'affaires est resté stable, le **résultat opérationnel courant** a de ce fait progressé de **4 %** à données comparables, pour s'approcher des 4 milliards d'euros.

Croissance significative de la marge opérationnelle



Leviers structurels



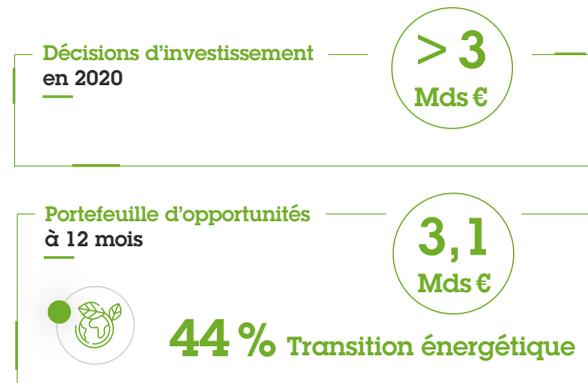
Les trois principaux leviers de la hausse de la marge ont à nouveau été la **génération d'efficacités structurelles**, pour **441 millions d'euros**, largement au-dessus de l'objectif annuel fixé à plus de 400 millions d'euros, la gestion active des prix et celle du portefeuille d'actifs. À cela se sont ajoutées des mesures exceptionnelles de réductions des coûts, que le Groupe a mises en place pour faire face à la crise économique.

Bénéficiant de la bonne tenue des opérations mais également de la plus-value liée à la cession de la société Schülke, le **résultat net** du Groupe s'établit à plus de **2,4 milliards d'euros** malgré la pandémie, soit **une forte hausse de près de 9 %** en données publiées et de plus de 11 % hors effets de change.

La **capacité d'autofinancement** atteint également un niveau record à **24 %** des ventes. Cela permet de réduire significativement l'endettement du Groupe. Le ratio de dette nette sur fonds propres s'établit à **56 %** fin 2020, contre 64 % un an plus tôt. Air Liquide a désormais retrouvé un taux d'endettement équivalent à celui qui précédait l'acquisition d'Airgas. La solidité du bilan du Groupe est ainsi renforcée.

Le **retour sur capitaux employés après impôts récurrent**, à **8,6 %**, est stable par rapport à 2019 malgré la baisse d'activité liée à la crise sanitaire.

Cycle d'investissement dynamique



Niveau très élevé des décisions d'investissement

Les investissements sont restés particulièrement dynamiques malgré un contexte très incertain. Comme en 2019, les **décisions d'investissement** ont en effet dépassé les **3 milliards d'euros**. Pour sa part, le portefeuille d'opportunités à 12 mois a même continué à s'étoffer, à 3,1 milliards d'euros, porté à près de **45 % par les projets liés à la transition énergétique**.

Cette dynamique met en valeur le bon positionnement du Groupe sur des marchés clés, comme la santé, la transition énergétique et les technologies, notamment numériques. Air Liquide peut ainsi envisager sereinement l'avenir et ses perspectives de croissance.

En 2020, les 3 principaux indicateurs extra-financiers ont progressé, qu'il s'agisse de la sécurité, de la mixité ou de l'intensité carbone d'Air Liquide.

En 2020, le Groupe a démontré la solidité de son modèle d'affaires et la validité de sa stratégie, soutenus par sa présence géographique mondiale et la diversité et l'équilibre de son portefeuille, en délivrant à nouveau une performance rentable, mais également responsable.

Croissance des ventes de toutes les activités au 1^{er} trimestre 2021

La reprise progressive s'est poursuivie et les ventes du Groupe sont en solide croissance de près de **4 %** en chiffres comparables. Tous les métiers renouent avec la croissance. Les ventes d'oxygène médical sont toujours supérieures à la normale et compensent l'effet des intempéries aux États-Unis. Par ailleurs, la performance reste très solide.

Dans un contexte de mesures de confinement locales limitées au premier semestre et d'une reprise au second semestre, Air Liquide est confiant dans sa capacité à augmenter à nouveau sa marge opérationnelle et à réaliser une croissance du résultat net récurrent, à change constant, en 2021.

AGIR DANS L'INTÉRÊT DE TOUS

« Je suis convaincu qu'aucune personne ne réussira seule et qu'aucune entreprise ne sortira gagnante sur le temps long, si elle est seule à prospérer. C'est bien en agissant dès aujourd'hui et collectivement, pour être performant au présent et pour préparer l'avenir, que nous pourrons avoir un impact positif sur la société de demain. »

Benoît Potier, Président-Directeur Général



L'année 2020 restera dans l'Histoire. **L'Histoire collective** – car elle a bouleversé le monde entier – mais aussi **l'histoire de chacun**, car elle a affecté le cours de nos existences. Plus que jamais, nous nous rendons compte à quel point nos destins en tant qu'individus, entreprises ou communautés sont liés. Ils dépendent de **la santé** de chacun, de la santé de **l'économie** comme celle de **la planète**.

Dans le métier d'Air Liquide, les matières premières comme l'oxygène ou l'hydrogène sont des **molécules essentielles à la vie, à la matière et à l'énergie**. La nature des crises que nous avons traversées, qu'elles soient sanitaires, économiques ou climatiques, montre à l'évidence que notre cœur d'activité et nos produits se trouvent ainsi au cœur du progrès humain, donc de notre avenir commun.

La crise de la Covid-19 n'a pas fait exception et a révélé la **contribution d'Air Liquide** sur le plan sanitaire et son **potentiel** sur le plan environnemental. Nous sommes donc plus que jamais conscients de la **responsabilité** et de **l'impact**, économique comme sociétal, que notre Groupe pourra avoir demain. À l'heure où l'on peut espérer une sortie progressive de la pandémie grâce aux vaccins et une reprise de la croissance mondiale, nous franchissons une nouvelle étape qui nous **projette vers le futur**.

Alors quel chemin suivre pour inventer cet **avenir commun**, prometteur pour notre Groupe et toutes ses parties prenantes ? Concrètement, comment, pour Air Liquide, **agir dans l'intérêt de tous** ?

Tirer les leçons de notre passé récent

Que retenir de 2020 ?

L'année 2020 a confirmé la **force du modèle d'Air Liquide** et la **solidité de ses activités**. Les résultats de l'année 2020 ont été particulièrement positifs dans ce contexte inédit. Ceux du premier trimestre sont, eux aussi, très encourageants.

Grâce à son implantation à l'international, dans près de 80 pays, à sa présence dans quasiment **tous les secteurs de l'économie** et à **un modèle** qui a fait ses preuves, notre Groupe a pu rester particulièrement résilient.

Au-delà de ces éléments structurels, Air Liquide a fait dans un passé récent des choix qui confortent aujourd'hui sa **capacité de résistance** et son **agilité**. À commencer par celui d'une organisation décentralisée, en réseau, fondée sur la collaboration et la responsabilisation, et qui assure à la fois agilité et adaptabilité. Lorsque celles-ci sont mises au service du client, elles renforcent la créativité et augmentent la satisfaction des clients, gage de stabilité.

Les équipes d'Air Liquide ont également démontré qu'elles savaient se mobiliser. En 2020, ce sont ainsi **les femmes et les hommes du Groupe** qui ont fait la différence. Tous se sont engagés dans la bataille de la crise sanitaire. Il convient une nouvelle fois de les remercier, car cette bataille a été longue.

Dans cette période, si l'attention porte bien sûr sur le quotidien, il ne faut toutefois pas perdre de vue l'avenir. C'est pourquoi Air Liquide

continue à innover encore et toujours pour **préparer le futur**. C'est le cas au Campus Innovation de Paris Saclay bien sûr, mais aussi partout dans le monde, en mobilisant les énergies de tous.

Découvrez la vidéo sur la mobilisation des hommes et des femmes d'Air Liquide « Agir au présent et préparer l'avenir ».

Voir la vidéo : <https://www.airliquide.com/fr/mobilisation2020>



Conquérir les marchés d'avenir et tenir nos engagements sociétaux

L'histoire d'Air Liquide est avant tout une **histoire de croissance**. Aujourd'hui, pour nourrir cette croissance, nous devons saisir à la fois les opportunités qu'offrent les marchés les plus dynamiques et celles qui contribuent à l'intérêt de tous. C'est pourquoi le Groupe a décidé de cibler trois grands marchés : ceux du **climat** et de la transition énergétique, ceux de la **santé** et ceux des **technologies**.

Le marché de la transition énergétique et climatique

ATTEINDRE LA NEUTRALITÉ CARBONE

Ces 12 derniers mois ont marqué un tournant fondamental en accélérant pour les entreprises la prise de conscience de l'**impact du climat** et de l'**environnement** sur leurs activités. C'est un combat économique, mais c'est aussi un combat sociétal.

De nombreux secteurs sont confrontés à la nécessité **d'agir pour réduire leur empreinte carbone**. Il s'agit autant de réduire ses propres émissions de gaz à effet de serre que de trouver des solutions ou des procédés nouveaux, pour permettre l'émergence d'une société bas carbone.

Dans le cadre de ses Objectifs de Développement Durable, Air Liquide a annoncé le 23 mars dernier son ambition **d'atteindre la neutralité carbone d'ici à 2050**, en ligne avec l'Accord de Paris, et de **diminuer de 33 % ses émissions en valeur absolue** dès 2035.

C'est un objectif extrêmement ambitieux pour une industrie aussi consommatrice d'énergie que la nôtre. C'est grâce notamment à la **modernisation des actifs du Groupe**, au **captage du CO₂** ou encore au recours aux **énergies renouvelables** qu'il pourra être atteint.

Dans le cadre de ces objectifs, l'hydrogène jouera un rôle majeur.

DÉVELOPPER LA FILIÈRE HYDROGÈNE

C'est le sujet qui passionne et intrigue à la fois car l'**hydrogène** sera indéniablement un élément déterminant dans la mise en œuvre d'une société bas carbone. En 2050, environ 18 % de la demande d'énergie

(a) Source : Rapport McKinsey.

au niveau mondial pourra être servie par l'hydrogène^(a). Air Liquide est un leader de l'hydrogène depuis plus de 50 ans et maîtrise **l'ensemble de la chaîne de valeur et de ses applications**.

Au cours des dernières décennies, Air Liquide a joué un rôle moteur pour promouvoir et développer cette solution. La création du **Conseil mondial de l'hydrogène** en 2017 a été, à cet égard, une étape clé. Aujourd'hui, plus de **100 entreprises d'envergure mondiale** y sont représentées.

Des investissements significatifs

Face au réchauffement climatique, l'hydrogène incarne un **espoir** et une **solution** concrète et réaliste. Les plans de relance des grands pays industriels post-Covid ont intégré l'hydrogène de façon massive. Ainsi, environ **60 milliards d'euros** seront dépensés dans le monde dans les toutes prochaines années pour favoriser l'émergence de la filière. La France y consacra 7 milliards d'euros et l'Allemagne, 9 milliards d'euros.

D'ici à 2035, Air Liquide investira environ **8 milliards d'euros** dans la chaîne de valeur de l'hydrogène, avec pour ambition de développer une offre compétitive d'hydrogène bas carbone à grande échelle. Cela représente à la fois un énorme **potentiel de croissance** et une **contribution significative** au développement d'une société durable. D'ici 2035, le chiffre d'affaires du Groupe lié à l'hydrogène triplera pour passer de **2 à plus de 6 milliards d'euros**. Bien sûr, le prix du CO₂ ou encore la fiscalité rythmeront la montée en puissance de la filière.

La mobilité lourde pour commencer

Ce qui est certain, c'est que l'usage de l'hydrogène va rentrer dans notre **quotidien** sous de multiples formes : pour se chauffer, pour s'éclairer et bien sûr pour se transporter. Les premiers marchés dans la mobilité seront probablement ceux de la **mobilité lourde professionnelle** comme les trains, les bateaux ou les bus, pour lesquels l'hydrogène représente une alternative très intéressante et compétitive. L'avion suivra ensuite.

Pourquoi commencer par la mobilité lourde, alors que l'on associe généralement l'hydrogène à la voiture particulière ? Dans le cas de la mobilité lourde, l'approvisionnement en énergie se fait à partir de points fixes : un bus, un ferry, un train effectuent, de manière répétitive, le même trajet en couvrant souvent de grandes distances. L'approvisionnement en hydrogène, avec seulement un stockage au départ et un à l'arrivée, est donc très efficace. Avec à la clé l'avènement d'une mobilité professionnelle **zéro émission** et **zéro bruit**. L'hydrogène va donc rentrer dans notre quotidien.

Retrouvez le témoignage de Philippe Croizon, un homme hors du commun, qui intègre désormais l'hydrogène dans son parcours de sportif de très haut niveau.

Voir la vidéo : <https://www.airliquide.com/fr/temoignagephilippecroizon>



La production de l'hydrogène

Une première question est donc de produire de l'hydrogène en grande quantité et sous forme liquide pour la mobilité. Ce sera le cas dans la future **usine Air Liquide du Nevada**, qui va alimenter en hydrogène la Californie où roulent déjà plus de **10 000 voitures à l'hydrogène**.

La deuxième question est évidemment de produire de l'**hydrogène décarboné**. Pour cela, l'**électrolyse** est la technologie de référence. Fort de son expérience et de sa position, Air Liquide a déjà noué plusieurs partenariats dans ce domaine. Ainsi, celui avec **Hydrogenics** en Amérique du Nord et celui, plus récent, avec **Siemens Energy** en Europe pour les grandes tailles, contribueront au passage du Groupe à une production décarbonée à grande échelle. Il est prévu d'installer **3 000 mégawatts de capacités d'ici à 2030**.

La production d'hydrogène décarboné par électrolyse est déjà une réalité aujourd'hui. Au Canada, à Bécancour, Air Liquide a récemment inauguré le plus **grand électrolyseur à membrane au monde** d'une capacité de **20 mégawatts**. En France, Air Liquide a annoncé le projet **H2V Normandy** qui est un projet majeur, et qui vise la construction d'un complexe d'électrolyseur d'une capacité pouvant atteindre **200 mégawatts**.

ACCOMPAGNER NOS CLIENTS DANS LA RÉDUCTION DE LEUR EMPREINTE CARBONE

Venons-en maintenant à la manière dont le Groupe peut **accompagner ses clients** qui, comme Air Liquide, sont confrontés à l'enjeu de la **réduction de leur empreinte carbone**. On pense notamment aux clients de la **Grande Industrie** : les chimistes, les raffineurs, les aciéristes qui nous sollicitent presque quotidiennement.

Pour répondre à leurs attentes, Air Liquide dispose d'ores et déjà d'une offre très large de solutions depuis la fourniture de gaz – oxygène et hydrogène notamment, eux-mêmes bas carbone – jusqu'au captage du CO₂ ou encore aux technologies de liquéfaction.

Dans l'industrie de l'acier par exemple, Air Liquide a annoncé une collaboration avec **thyssenkrupp** pour injecter de l'hydrogène dans les hauts-fourneaux, en remplacement partiel du charbon pulvérisé. Plus récemment, un protocole d'accord a été conclu avec ArcelorMittal pour développer à Dunkerque l'usage d'hydrogène bas carbone et les technologies de captage de CO₂ en vue de réduire les émissions du site.

Dans d'autres cas, certains des clients d'Air Liquide font le choix de nous confier la **gestion de leurs actifs** pour optimiser leurs coûts et réduire leurs émissions. C'est le cas par exemple de **Sasol** en Afrique du Sud, où le Groupe devrait prochainement prendre en charge le plus grand site de production d'oxygène du monde, avec pour objectif une **réduction de ses émissions de CO₂ de 30 à 40 %**.

On le voit, **climat et transition énergétique** ouvrent des **perspectives économiques sans précédent** pour Air Liquide, mais ce ne sont pas les seuls.

Les marchés de la Santé

Dans un contexte de **crise sanitaire**, qui s'ajoute à l'augmentation des **maladies chroniques** et au **vieillissement** de la population, inutile de souligner que le sujet de la santé est aussi crucial qu'universel.

À l'hôpital, l'oxygène médical et le monoxyde d'azote ont démontré leur grande utilité pendant la crise pandémique. **L'oxygénothérapie à haut débit** a en effet permis de modifier la prise en charge des patients Covid les plus graves. Leur usage perdurera au-delà de la

crise et de nouveaux gaz médicaments pourraient se révéler très intéressants dans les années à venir.

Dans la **santé à domicile**, l'ambition d'Air Liquide est d'améliorer la santé et la qualité de vie des patients chroniques – qu'il s'agisse de problèmes respiratoires, de diabète ou de Parkinson – grâce notamment à la puissance des outils digitaux. Le numérique va véritablement changer la donne, permettant la **personnalisation** et le **suivi du traitement**. La rémunération du service d'Air Liquide en fonction de l'observance de son traitement par le patient permet de corréliser le coût des soins aux résultats obtenus.

En parallèle, dans les pays à revenus moyens ou faibles, le Groupe s'est engagé à **faciliter l'accès à l'oxygène médical**, principalement en zone rurale.

Les marchés liés aux technologies

Dans le domaine des technologies, le premier marché pour Air Liquide est l'**électronique**, un secteur en pleine expansion. Dans une tranche de silicium qui sert de support aux semi-conducteurs, les microstructures sont constituées d'une multitude de couches nanométriques. L'ancienne génération comptait **30 couches** de semi-conducteurs ; la nouvelle en empile désormais plus de **250**. Une performance technologique rendue possible grâce à la précision des **gaz de gravure** développés par Air Liquide.

En Électronique, l'offre d'Air Liquide intègre aussi une **dimension environnementale**. Un exemple : Air Liquide travaille avec **TSMC** à Taiwan pour équiper en hydrogène et oxygène de très haute pureté et bas carbone une nouvelle Fab de toute dernière génération. C'est de cette Fab que sortiront les puces de trois nanomètres qui seront **10 à 15 % plus performantes** et intégrées dans les smartphones, les ordinateurs et les tablettes disponibles à la vente d'ici à 2022.

Autre marché clé, **le numérique**. Avec plus d'un milliard de données collectées et traitées par jour, il est présent dans toutes les nouvelles offres. Ce qui permet à Air Liquide de générer de la croissance, de l'efficacité opérationnelle et environnementale, de la satisfaction client, et ainsi d'augmenter sa valeur ajoutée. Ceci est vrai pour la **Grande Industrie** avec des usines entièrement pilotées à distance. C'est vrai également pour le **métier de la bouteille** qui devient « intelligente » et « connectée », d'où une logistique optimisée. Et ceci est vrai aussi, bien sûr, dans la **Santé** où suivi du patient et numérique vont de pair.

Un mot enfin sur les marchés de **très hautes technologies** comme le **spatial**, la **cryogénie profonde** et le **quantique**. Ce sont des marchés en pleine évolution, synonymes d'avenir par excellence et de différenciation pour le Groupe dans le monde entier.

Un environnement de travail en phase avec les valeurs et l'évolution de la société

Agir dans l'intérêt de tous, c'est aussi mettre en place un environnement de travail en phase avec les valeurs du Groupe et l'évolution de la société dans son ensemble. Les **collaborateurs** sont, bien sûr, la première **richesse** d'Air Liquide. Nous partageons l'intime conviction que le **potentiel humain** n'est pas limité, que chacun peut exploiter **ses talents** et **se réinventer**. C'est dans cet esprit que nous organisons les parcours de carrière. Nous voulons, et c'est une priorité, continuer à assurer un environnement de travail sûr, inclusif et motivant.

Pour y parvenir, nous avons défini plusieurs objectifs comme :

- la **promotion de l'inclusion et de la diversité**, permettant d'atteindre 35 % de femmes parmi les ingénieurs et cadres d'ici à 2025,
- la mise en place pour tous les collaborateurs d'une **couverture sociale de base commune** avec, par exemple, un **congé maternité de 14 semaines** partout dans le monde,
- la possibilité donnée aux collaborateurs de participer à des **projets locaux**, en ligne avec nos objectifs de développement durable et l'action de la Fondation,
- l'instauration permanente, dès à présent établie, de **2 jours de télétravail possible par semaine** dès la fin de la pandémie.

Enfin, sur le plan de la **gouvernance d'entreprise**, le Groupe continuera à mettre en place les **meilleures pratiques**.

Rester proches et avancer ensemble

Agir dans l'intérêt de tous, c'est bien entendu croître régulièrement, mais aussi rester proches et avancer ensemble. Air Liquide est fier d'avoir pu, pendant cette crise, maintenir le **lien de proximité** avec ses actionnaires.

Cette proximité, il a fallu bien sûr la réinventer totalement avec un **Comité Actionnaires** à distance, avec une intensification de notre **communication numérique**, avec la pleine mobilisation des conseillers du Service actionnaires et avec la modernisation de l'Espace actionnaire en ligne. Un exemple : aujourd'hui, devenir actionnaire d'Air Liquide se fait en seulement **trois clics**.

Au côté des grands actionnaires institutionnels, vous êtes aujourd'hui **470 000 actionnaires individuels** d'Air Liquide, dont **50 000 nouveaux actionnaires** que le Groupe a été heureux d'accueillir en 2020. Mais nous voulons aller encore plus loin. Dans cet esprit, Air Liquide a lancé tout début avril une campagne de communication sur les **réseaux sociaux** pour accueillir de nouveaux actionnaires dans la tranche d'âge des **30-45 ans**.



À l'attention de tous les actionnaires actuels et futurs, soulignons la **performance du titre Air Liquide dans le temps** et les attraits de la **politique actionnaire** du Groupe.



Le dividende proposé cette année s'élève à **2,75 euros par action**, en hausse de **1,9 %**, reflétant la bonne performance de 2020 et notre confiance dans l'avenir. Le Conseil d'Administration a en outre décidé le principe d'une **nouvelle attribution d'une action gratuite pour 10 actions détenues**, envisagée pour juin 2022.

Nous souhaitons, cette année plus encore, remercier chaleureusement nos actionnaires de leur **confiance** et de leur **fidélité**. Nous nous attachons chaque jour à la mériter davantage.

CONCLUSION

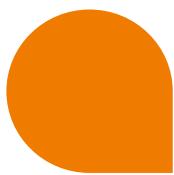
« Cette crise et les défis qui nous attendent nous donnent **rendez-vous avec l'Histoire** et avec **notre histoire**. **Performance financière et développement durable** sont au cœur de notre modèle de croissance. La performance doit donc devenir « globale » : financière, industrielle, sociétale, humaine et environnementale. Tous ces thèmes sont indissociables.

L'histoire que nous écrivons ensemble sera faite de transformations et d'innovations, tout autant que de collaborations et de réussites. Elle sera au carrefour entre **l'individu, l'entreprise et la société**.

Ce **rendez-vous avec notre avenir**, nous sommes prêts à le saisir avec ses incertitudes, mais aussi ses nombreuses opportunités. Alors, oui, nous sommes confiants dans la capacité du Groupe à agir dans l'intérêt de tous.

Plus que jamais, inventons et vivons l'avenir. »

Benoît Potier



GOVERNANCE ET RÉMUNÉRATION

« En 2020, Air Liquide n'a pas seulement joué pleinement son rôle d'Entreprise citoyenne dans la lutte contre la pandémie et montré une agilité exceptionnelle pour faire face à la crise sanitaire. Le Groupe a également préparé le futur et s'est fixé des objectifs extra-financiers ambitieux, afin d'agir pour un avenir durable. »

Jean-Paul Agon, Administrateur Référent

Composition du Conseil

L'Assemblée Générale a renouvelé, pour une durée de quatre ans, le mandat d'Administrateur de **Xavier Huillard** et a nommé trois nouveaux Administrateurs : **Pierre Breber**, **Aiman Ezzat** et **Bertrand Dumazy**.

- De nationalité américaine, Pierre Breber est Vice-Président et Directeur Financier de Chevron, où il a occupé, au cours d'une carrière de plus de 30 ans, plusieurs postes de direction. Il apportera au Conseil ses grandes compétences opérationnelles et financières, et son profil très international.
- Directeur Général de Capgemini, Aiman Ezzat apportera au Conseil sa grande expérience dans le domaine du digital, son expertise financière, sa connaissance d'un grand nombre de secteurs industriels, et la vision d'un dirigeant d'un grand groupe international.
- Bertrand Dumazy, Président-Directeur Général d'Edenred, apportera au Conseil ses compétences managériales exercées dans plusieurs entreprises de dimension mondiale, tant dans le

domaine industriel que dans les services, son expérience de la transformation digitale et de la gestion du changement.

Le Conseil d'Administration a pris acte de l'arrivée à échéance du mandat de **Thierry Peugeot** à l'issue de l'Assemblée Générale. Thierry Peugeot a été très chaleureusement remercié pour sa contribution aux travaux du Conseil dont il est membre depuis 2005 et aux travaux du Comité d'audit et des comptes dont il est membre depuis 2012.

Depuis le 1^{er} octobre 2020, le Conseil compte une nouvelle Administratrice représentant les salariés, **Fatima Tighlaline**, désignée par le Comité d'Entreprise Européen.

Le Conseil d'Administration est ainsi composé de **15 membres** : 13 membres nommés par l'Assemblée Générale dont 6 femmes et 7 membres de nationalités étrangères, et 2 Administrateurs représentant les salariés. Cette composition reflète la diversité, la complémentarité de profils, d'expériences, d'expertises et de cultures recherchées par le Conseil.

Retrouvez les parcours de Messieurs Pierre Breber, Aiman Ezzat et Bertrand Dumazy.

Voir les vidéos :

<https://www.airliquide.com/lfr/groupe/pierre-breber>

<https://www.airliquide.com/lfr/groupe/aiman-ezzat>

<https://www.airliquide.com/lfr/groupe/bertrand-dumazy>



Travaux du Conseil et des Comités

Travaux du Conseil

Réuni sept fois en 2020, le Conseil a porté une attention particulière à l'**impact de la pandémie de Covid-19** sur le Groupe et aux mesures mises en place pour protéger la santé des collaborateurs, à l'analyse de la **performance** (financière et extra-financière), à la **stratégie** du Groupe et aux **décisions d'investissement** en lien avec les Objectifs climat, à l'**Hydrogène** et la **transition énergétique**, à la **Responsabilité Sociétale et Environnementale** et aux travaux relatifs aux nouveaux objectifs ESG/climat, et à la **Gouvernance**.

Travaux des Comités

- **Le Comité d'audit et des comptes** a suivi les impacts de la crise sanitaire de Covid-19, a revu les comptes et la politique

de financement du Groupe, a suivi la gestion de la dette et des liquidités. Il a également suivi le programme d'efficacités, a procédé à l'examen des risques et des mesures de contrôle associées et a procédé à la revue des missions du Contrôle général.

- **Le Comité des nominations et de la gouvernance** a procédé à la sélection des candidats conformément à la politique de diversité du Conseil et a poursuivi ses travaux relatifs à la préparation de la succession du Président-Directeur Général et des équipes dirigeantes. Il a revu la politique de non-discrimination, de diversité et de mixité des instances dirigeantes et a proposé des objectifs de mixité.
- **Le Comité des rémunérations** a recommandé de ne pas réajuster les objectifs de la part variable 2020 de la rémunération

du Président-Directeur Général en dépit du contexte de crise sanitaire. Il a examiné la politique de rémunération du dirigeant mandataire social et l'adaptation de la politique de rémunération des Administrateurs.

- **Le Comité environnement et société** a examiné les risques environnementaux et sociétaux et a suivi les Objectifs climat. Le Comité a également revu la Déclaration de performance extra-financière, le plan de vigilance et la matrice de matérialité. Il a par ailleurs suivi le développement des nouveaux objectifs ESG/climat.

Rémunération

Rémunération 2020 de Benoît Potier

L'Assemblée Générale a approuvé les éléments de la rémunération du Président-Directeur Général, Benoît Potier, versée en 2020 ou attribuée au titre de 2020.

Cette rémunération comprend :

- **une part fixe**, qui s'établit à **1,325 million d'euros**, identique depuis 2018 ;
- **une part variable** d'environ **1,460 million d'euros**, en baisse d'environ 29 % par rapport à 2019. Cette baisse reflète l'effet de la crise sanitaire, les **objectifs des critères financiers** (qui sont fonction du bénéfice net par action et du chiffre d'affaires), fixés début 2020 avant le développement de la crise, n'ayant pu être pleinement atteints. Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil a cependant décidé de ne pas les ajuster afin de refléter exactement la réalité de l'année. Concernant les **objectifs qualitatifs**, le Conseil a relevé la qualité de la performance du dirigeant dans les domaines de la **RSE** (avec notamment la poursuite du déploiement de la stratégie de Développement Durable), de **l'organisation et des ressources humaines** et de la **performance individuelle**, exceptionnelle dans un contexte de crise sans précédent ;
- **une attribution d'actions de performance**, pour une valeur d'environ **2,25 millions d'euros**, stable depuis 2018.

Les informations relatives à la rémunération 2020 de Benoît Potier sont détaillées en pages 180 à 187 du Document d'Enregistrement Universel 2020.

Rémunération des mandataires sociaux

L'Assemblée Générale a approuvé les informations sur la rémunération de l'ensemble des mandataires sociaux, y compris les Administrateurs, et qui comprennent :

- la **rémunération de Benoît Potier comparée aux rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société**. Pour 2020, les ratios correspondants s'élèvent respectivement à **49** et **70** ;
- **l'évolution annuelle comparée des rémunérations et des performances sur les 5 derniers exercices**. En croissance moyenne annuelle comparée sur 5 ans, la progression des indicateurs de croissance des ventes consolidées et du résultat net a été nettement supérieure à celle de la rémunération du dirigeant ;
- la rémunération des **administrateurs non exécutifs**.

(a) *Élément de motivation long terme (actions de performance/stock-options).*

Ces informations sont détaillées en pages 161 à 179 du Document d'Enregistrement Universel 2020.

Politique de rémunération

L'Assemblée Générale a approuvé la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des Administrateurs.

RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux s'inscrit dans la continuité de celle approuvée en 2020. La **rémunération annuelle totale cible** de Benoît Potier pour 2021 restera **stable**.

Les **critères financiers (quantifiables) de la part variable annuelle** sont inchangés et sont fonction du bénéfice net par action et du chiffre d'affaires. Les **critères personnels (qualitatifs)** intègrent des objectifs liés à la RSE, à l'organisation et aux ressources humaines, et à la performance individuelle.

Les **conditions de performance applicables aux LTI^(a)** sont également inchangées et basées sur le retour sur capitaux employés (ROCE), le TSR (dividendes réinvestis) et l'intensité carbone. L'ensemble de ces critères reflète la stratégie de la Société, associant performance économique et développement durable.

La politique de rémunération a été élaborée en tenant compte **des conditions d'emploi et de rémunération des salariés**.

Par ailleurs, le **contrat d'assurance de retraite**, approuvé l'année dernière, est maintenu. Suite à la loi PACTE, le régime de retraite à cotisations définies, applicable à l'ensemble des salariés et dirigeants, a fait l'objet d'un transfert collectif vers un plan d'épargne retraite d'entreprise obligatoire (PERO).

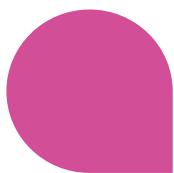
Ces informations sont détaillées en pages 188 à 195 du Document d'Enregistrement Universel 2020.

RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

S'agissant de la rémunération des Administrateurs, la politique s'inscrit **dans la continuité des pratiques antérieures** avec une **rémunération variable prépondérante** et **fonction de la participation** de chaque Administrateur aux réunions.

La politique approuvée par l'Assemblée permet désormais de rémunérer la **participation à distance aux réunions** de la même façon que la participation en présentiel. Cette évolution reflète l'adaptation des modalités de participation des Administrateurs pendant la crise sanitaire, le Conseil ayant pu constater que la participation à distance offrait des conditions qualitatives équivalentes aux réunions physiques, grâce notamment aux outils numériques mis en place par Air Liquide. Cette modification prend effet à partir du mois de septembre 2020 et ne remet pas en cause la préférence du Conseil pour la participation en présentiel chaque fois que cela est possible.

Ces informations sont détaillées en page 196 du Document d'Enregistrement Universel 2020.



QUESTIONS / RÉPONSES



Questions écrites préalables

Conformément à la faculté offerte par la loi, les réponses du Conseil d'Administration aux questions écrites reçues avant l'Assemblée Générale ont été publiées sur le site Internet de la Société, www.airliquide.com, rubrique Actionnaires/Assemblée Générale des Actionnaires 2021.

Les questions ont notamment porté sur la transition énergétique et sur des thématiques sociales et sociétales. L'intégralité des questions écrites préalables et des réponses reste disponible sur le site Internet.

Questions des internautes ^(a)



Afin de préserver l'esprit de dialogue auquel Air Liquide est particulièrement attaché, les actionnaires ont pu :

- du 22 avril au 3 mai 2021, poser leurs questions via une plateforme en ligne dédiée, accessible sur le site www.airliquide.com.

- le 4 mai, pendant la séance de questions-réponses de l'Assemblée, poser leurs questions spontanément en direct, au moyen d'un dispositif d'intervention audio et vidéo conçu et développé spécialement pour l'événement.

Plus de 350 questions ont été reçues. Cinq thèmes ont suscité le plus d'intérêt : l'hydrogène, la politique actionnariale, la mobilisation du Groupe dans la lutte contre la pandémie, la stratégie et le climat.

Thèmes	Questions n°
Hydrogène	
Véhicule hydrogène	2
Réseau de distribution	4
Production	5
Concurrence	6
Sécurité	11
Politique actionnariale	
Distribution d'actions gratuites	7
Mobilisation Covid-19	
Mobilisation d'Air Liquide en Inde	1
Fondation Air Liquide	13
Stratégie du Groupe	
Conquête spatiale	3
Succession de Benoît Potier	8
Chine	9
Santé : Approche fondée sur la valeur	12
Numérique	14
Climat	
Biométhane	10

(a) Il n'existe pas de cadre légal pour ces questions qui, en particulier, n'entrent ni dans le cadre juridique des questions écrites adressées à la Société avant l'Assemblée Générale, ni dans celui des débats.

Question n° 1

MOBILISATION D'AIR LIQUIDE EN INDE

J'ai lu qu'Air Liquide soutenait l'Inde dans la lutte contre la pandémie Covid-19. Pourriez-vous nous en dire plus ?

Benoît POTIER : C'est un sujet malheureusement d'actualité pour nous tous. Un petit rappel d'abord : Air Liquide est présent en Inde depuis peu de temps à l'échelle de l'histoire du Groupe, entre quinze et vingt ans. Nous y avons une activité modeste, essentiellement dans le nord et l'ouest de l'Inde et nous avons peu d'unités de production d'oxygène.

Dans la situation actuelle, le sujet est évidemment la production d'oxygène médical. La première réaction d'Air Liquide a été de mobiliser 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 toutes nos équipes en Inde, soit à peu près 550 personnes, pour produire et livrer cet oxygène dans les meilleures conditions à tous les hôpitaux. Nous livrons en grande majorité aujourd'hui les hôpitaux et beaucoup moins les industriels.

Mais ce n'est évidemment pas suffisant. Nous avons également mis en place une logistique à l'extérieur de l'Inde, en coopération avec le gouvernement français qui a engagé des actions pour venir en aide à l'Inde au travers d'une chaîne de solidarité.

Puis, comme nous avons des unités de production disponibles au Moyen-Orient, au Qatar notamment, nous avons organisé une chaîne d'approvisionnement avec des containers acheminés d'Europe au Qatar. De là, ils sont remplis en oxygène liquide, puis envoyés en Inde par bateau. Ceci représente une première étape, d'environ 300 tonnes d'oxygène, c'est-à-dire les quantités d'oxygène nécessaires pour traiter quotidiennement 10 000 patients.

Bien sûr ce n'est pas encore assez : le pays a besoin de beaucoup plus d'oxygène. Nous allons, dans les semaines qui viennent, essayer de renforcer significativement ce dispositif, en mobilisant d'autres actifs du Groupe et en regardant ce que nous pouvons produire à partir de l'ensemble des usines proches de l'Inde. Je pense à l'Europe, mais aussi évidemment au Moyen-Orient. Donc, à terme, nous pouvons considérer que nous arriverons à multiplier par deux ou trois, voire par quatre, ces quantités d'oxygène et sauver autant de vies que possible.

Voilà la contribution principale d'Air Liquide. C'est une mobilisation exceptionnelle des équipes pour faire face à cette pandémie en Inde.

Question n° 2

VÉHICULE HYDROGÈNE

Quelle serait la part de marché en Europe et dans le monde du véhicule électrique à hydrogène en 2030 ? Si conséquent, sous quelle forme Air Liquide pourrait-il y participer ?

Benoît POTIER : Vous savez que les grands marchés de l'hydrogène sont en fait des marchés assez larges, puisqu'il s'agit de la mobilité, à l'intérieur de laquelle on trouve la voiture particulière, mais également d'autres marchés. On pense au marché de l'énergie : produire, stocker et restituer de l'énergie électrique. On pense à la chaleur industrielle, aux bâtiments et, bien évidemment, aux marchés où l'hydrogène joue un rôle de matière première comme la sidérurgie, la chimie ou le raffinage.

À l'intérieur du marché de la mobilité, qui représente entre 20 % à 25 % du marché de l'hydrogène, si l'on se projette à l'horizon 2050, nous pensons que le taux de pénétration de l'hydrogène dans le marché

de la voiture particulière peut atteindre 25 %, et ceci surtout sur le segment des voitures de moyenne ou de grande taille, c'est-à-dire des voitures plutôt haut de gamme. On pense que les petites voitures resteront des voitures plutôt électriques à batterie.

Mais si ces 25 % sont atteignables, nous aurons des taux de pénétration qui seront même meilleurs pour les bus, les trains et les camions. Là, on envisage des taux de 35 % à 40 % à l'échéance de 2050. C'est loin, mais il faut imaginer que ce développement se fera par étapes. La première étape que nous visons est évidemment 2030, où nous avons des objectifs plus précis. Puis, entre 2030 et 2040, je pense que l'on verra un décollage assez significatif de ces marchés de l'hydrogène.

Air Liquide est présent sur toute chaîne de l'hydrogène, depuis la production, l'acheminement – c'est-à-dire la livraison –, la logistique, la distribution et les applications. Nous sommes capables d'assurer, depuis la production jusqu'à l'application, la fourniture de l'hydrogène.

Question n° 3

CONQUÊTE SPATIALE

L'actualité récente met beaucoup en avant la conquête spatiale. Quel rôle compte jouer Air Liquide dans cette conquête ?

Benoît POTIER : Il est vrai que nous sommes ici au Centre d'innovation du Groupe de Paris Saclay. Donc, on ne peut pas s'empêcher de penser au spatial. Alors, quelle est l'histoire d'Air Liquide dans le spatial ? D'abord, cette histoire a commencé sur Terre. Elle a débuté il y a maintenant fort longtemps quand Air Liquide a été associé à la fabrication du moteur cryogénique et du carburant de la fusée européenne, qui est maintenant la fusée Ariane. Et nous sommes toujours le fournisseur principal de l'oxygène et de l'hydrogène qui sont nécessaires au fonctionnement de cette fusée.

Mais ce n'est pas tout. Nous sommes aussi présents, depuis maintenant quelques années, dans le monde des satellites. En effet, pour propulser les satellites dans l'espace, il faut des produits comme ceux d'Air Liquide, le xénon par exemple, qui est très lourd et qui permet un pilotage très fin des satellites. Puis, il faut aussi refroidir les capteurs de l'instrument pour la prise des photos de l'univers. Et là, nous avons les meilleurs réfrigérateurs au monde. Voilà la deuxième présence d'Air Liquide.

Si l'on veut aller plus loin vers le futur : le futur, c'est la Lune ; et puis, peut-être Mars. Alors, de quoi s'agit-il ? Quel rôle peut jouer Air Liquide ? Il faut savoir que, finalement, dans l'espace, deux produits sont essentiels à l'homme : l'eau et l'oxygène. L'eau, parce qu'elle est évidemment nécessaire à la vie, on a besoin d'en boire. Et l'oxygène, c'est la vie des astronautes. Mais l'eau est aussi la source de l'hydrogène et de l'oxygène. Et séparer l'eau pour en faire de l'hydrogène et de l'oxygène, c'est avoir aussi le carburant des fusées. On peut ainsi concevoir d'avoir des stations qui ravitaillent les fusées entre la Terre et la Lune.

Mais encore plus loin, il s'agit de Mars. Sur Mars, l'atmosphère est faite de CO₂ à 95 % et puis d'un peu d'oxygène, d'azote et d'autres molécules. Et là, le gros challenge sera de séparer ce CO₂ en carbone et en oxygène. Le jour où l'on y arrivera, on pourra envisager d'avoir de la vie sur Mars.

Donc, vous voyez, l'expérience d'Air Liquide dans le spatial se conjugue à la fois au passé, au présent, et au futur avec la Lune et Mars.

Question n° 4

DISTRIBUTION DE L'HYDROGÈNE

L'obstacle coûteux à la solution hydrogène pour les véhicules est la mise en place d'un réseau de distribution dense. Alors, que font concrètement Air Liquide et les autres acteurs pour y participer activement ?

Fabienne LECORVAISIER : Il est clair que le développement du réseau de distribution, du réseau de stations-service pour la mobilité, est l'un des sujets à traiter, mais ce n'est évidemment pas le seul.

Il faut mettre en place toute une chaîne logistique : liquéfaction, transport et distribution jusqu'aux points de vente, qui n'existe pas aujourd'hui, avec des impératifs de températures très basses qui sont celles de l'hydrogène liquide, et de sécurité bien sûr, qui ne sont pas simples à gérer.

Chez Air Liquide, nous considérons que notre métier est plutôt la partie amont de la chaîne hydrogène et que nous devons concentrer notre capacité d'investissement sur la production, la liquéfaction et le transport jusqu'aux points de distribution. Donc, comment faire pour qu'en parallèle, les réseaux de stations continuent à se développer ? Au départ, nous avons participé à des projets pilotes qui étaient plutôt de petits partenariats, souvent avec des constructeurs automobiles comme Toyota. Nous l'avons fait sur la côte Est des États-Unis. Nous l'avons fait au Japon.

Puis, il y a des consortiums un peu plus larges qui se sont développés et qui associent à la fois des constructeurs automobiles, des énergéticiens, des fournisseurs de gaz industriels et des acteurs du domaine public. C'est ce que l'on a vu, par exemple, en Allemagne pour le développement des réseaux de stations hydrogène sur les autoroutes.

Enfin, on voit émerger de nouveaux moyens de financement, des fonds d'investissement pour infrastructures hydrogène. Nous considérons que ces fonds d'investissement vont permettre de développer plus rapidement les réseaux de distribution avants. Par ailleurs, les plans de soutien des gouvernements et de l'Union européenne vont aider au déploiement de ces réseaux, par l'allocation de subventions dans les différentes régions.

Question n° 5

PRODUCTION CONJOINTE D'OXYGÈNE ET D'HYDROGÈNE

Dans le cadre des projets de production d'hydrogène, notamment par électrolyse, on devrait assister à une production conjointe d'oxygène, produit en même temps que l'hydrogène dans les électrolyseurs. D'importantes quantités d'oxygène additionnelles pourraient donc être disponibles sur le marché. Ces quantités supplémentaires sont-elles de nature à perturber, voire déstabiliser le marché de l'oxygène actuel ? Et ces quantités nouvelles disponibles sont-elles aussi de nature à pouvoir ouvrir de nouveaux marchés ?

Benoît POTIER : Cette question illustre finalement l'impact que peut avoir le développement massif de l'hydrogène sur un autre produit, celui de l'oxygène. Revenons, pour commencer, sur un peu de technique. Dans une mole d'eau, vous savez qu'il y a de l'hydrogène et de l'oxygène. Et il y a huit fois plus, en masse, d'oxygène que d'hydrogène. Donc, quand on génère deux grammes d'hydrogène, on génère seize grammes d'oxygène pour dix-huit grammes d'une mole d'eau. Ainsi, à chaque fois que l'on produit de l'hydrogène par électrolyse, on fabrique de l'oxygène.

Cet oxygène a une caractéristique première, c'est qu'il est de très haute pureté, ce qui est une très bonne chose. Mais quand on regarde un peu plus en détail, l'énergie nécessaire pour séparer cette molécule d'eau en hydrogène et oxygène est assez importante. C'est ce qui rend d'ailleurs l'hydrogène relativement cher aujourd'hui, mais ce coût va évidemment baisser avec le temps. Donc, selon que l'on affecte plus ou moins du coût d'énergie à la production d'oxygène, cet oxygène est plus ou moins gratuit. C'est une comparaison intéressante à faire, parce qu'il faut bien voir que nous avons atteint, en à peu près un siècle, une maturité dans les technologies de production d'oxygène par distillation de l'air.

C'est ce que nous faisons chez Air Liquide aujourd'hui, parce que les effets d'échelle nous ont finalement permis de produire cet oxygène avec une très basse énergie, donc à un coût extrêmement compétitif. Je voudrais donner un chiffre. Sur le site de Sasol en Afrique du Sud, vous avez des unités d'oxygène qui produisent 5 000 tonnes/jour, soit l'équivalent de 625 tonnes/jour d'hydrogène. Si cet oxygène était fabriqué par électrolyse et donc co-produit avec l'hydrogène, il faudrait 1 450 mégawatts d'électricité, c'est-à-dire à peu près une tranche de centrale nucléaire. Vous voyez que l'énergie nécessaire pour produire tout cet oxygène et cet hydrogène associé serait considérable.

En résumé, je ne vois pas à court terme, et même dans les 10 prochaines années, de menace particulière sur notre métier oxygène. Mais nous serons, bien sûr, vigilants et adopterons toutes les synergies possibles.

Question n° 6

CONCURRENCE DANS LA MOBILITÉ HYDROGÈNE

Comment vous battez-vous contre les compétiteurs opportunistes qui se multiplient dans le secteur de la mobilité hydrogène ? Revendiquez-vous une place de leader ? Y a-t-il des barrières à l'entrée ? Y a-t-il de la place pour tous ? Une concentration du secteur est-elle mûre ?

Benoît POTIER : Nous sommes toujours dans les mêmes interrogations concernant ces marchés futurs de l'hydrogène. Comment les aborder ? Quels sont nos concurrents ? Quelle est la position d'Air Liquide, notamment par rapport aux grands énergéticiens ? Les énergéticiens produisent essentiellement de l'électricité et, pour le secteur pétrolier, du pétrole et du gaz. Voilà deux secteurs qui peuvent effectivement être concernés par l'hydrogène, mais ce ne sont pas les seuls. Si l'on regarde bien, il y a également la chimie. La chimie est consommatrice et productrice d'hydrogène. Puis, il y a la mobilité. Donc, nous avons un certain nombre de secteurs qui sont potentiellement utilisateurs ou producteurs d'hydrogène.

La particularité d'Air Liquide, c'est d'être au carrefour de tous ces secteurs et d'être déjà positionné, et ce depuis des décennies, sur l'ensemble de la chaîne de valeur. C'est-à-dire que nous pouvons produire l'hydrogène, soit à partir de gaz naturel, soit à partir d'électricité. Nous pouvons ainsi nous adresser par cette production à tous les secteurs.

Puis, nous sommes assez uniques avec quelques autres concurrents gaziers industriels car nous pouvons tout à la fois le purifier, le liquéfier et le transporter, ce qui est fondamental pour apporter cet hydrogène à tous les marchés. C'est vraiment notre cœur de métier. La distribution par stations-service est un nouveau métier dans lequel

Air Liquide n'est pas présent aujourd'hui, mais pour lequel nous avons des compétences. Nous avons déjà vendu 120 stations dans le monde et nous envisageons de nouer des partenariats sur ce sujet.

Enfin, dans les marchés en aval de cette distribution, nous avons des compétences sur la façon de stocker, d'utiliser, de gérer la sécurité de l'hydrogène. Donc, nous avons une valeur ajoutée tout au long de la chaîne, tout en restant au carrefour de tous ces secteurs. Je pense que le positionnement d'Air Liquide, aujourd'hui et à l'avenir, sur le marché de l'hydrogène est extrêmement fort. Nous saurons évidemment le maintenir et le mettre au bénéfice de l'ensemble de notre Groupe.

Question n° 7

DISTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES

Je détiens maintenant depuis la sixième année des actions Air Liquide, dont je suis très satisfait. Continuerez-vous à distribuer, compte tenu du contexte, des actions gratuites en septembre prochain ?

Benoît POTIER : Avec le Conseil d'Administration, nous avons pris la décision de principe d'attribuer une action gratuite pour dix actions détenues en juin 2022. C'est donc un peu plus tard que septembre 2021, ce qu'il faut replacer dans le contexte des deux années de pandémie.

Nous avons été très heureux et fiers, l'année dernière, de pouvoir maintenir le dividende d'Air Liquide. Vous savez tous les débats qui ont eu lieu en France, mais également dans d'autres pays d'Europe, à propos du dividende. Nous avons aussi envisagé l'avenir : nous avons fait des projections et publié nos prévisions. Avec tous ces éléments, nous avons considéré que nous pouvions, cette année, nous engager pour la distribution d'actions gratuites en juin 2022.

En ce qui concerne la politique actionnariale générale d'Air Liquide, l'attribution d'actions gratuites est un principe auquel nous sommes extrêmement attachés. Pourquoi ? Parce que c'est une façon de faire fructifier le nombre d'actions que vous détenez. Ce nombre multiplié par le cours de l'action, le jour où nous distribuons, donne une valeur du portefeuille de l'actionnaire inchangée. Mais avec le temps, le cours de l'action remonte. Et cela vous assure finalement, à vous les actionnaires, une augmentation en valeur de votre dividende à chaque distribution d'actions gratuites. Ce principe est important. Il est exigeant pour le Groupe car il nous force à augmenter le dividende et donc à être toujours dans une équation relativement performante en matière de résultat, puisqu'il faut faire croître le résultat tous les ans.

Vous l'avez compris, nous sommes chez Air Liquide très attachés à la distribution d'actions gratuites et il n'y a pas de raison de la remettre en cause, malgré cette pandémie. Nous continuerons donc à perpétuer ce principe mais avec un calendrier qui sera adapté pour cette année.

Question n° 8

SUCCESSION DE BENOÎT POTIER

Y a-t-il un plan de succession concernant Monsieur Benoît Potier ? Et quand prévoyez-vous sa mise en œuvre ?

Benoît POTIER : Chez Air Liquide, les plans de succession sont élaborés dès le jour de la prise de fonction de la présidence du Groupe. Je me réfère à ce qu'avait dit Édouard de Royere, ancien Président-Directeur Général d'Air Liquide : à sa prise de fonction, il

s'était préoccupé de savoir qui serait son successeur. Et je pense qu'Alain Joly, Président d'Air Liquide également, a fait la même chose.

Dans cette tradition, bien sûr, nous nous en sommes préoccupés. Je m'en suis préoccupé. Vous me direz, cela fait maintenant un certain nombre d'années que ma réflexion a débuté, depuis le premier jour. Mais nous avons évidemment à cœur, avec le Conseil d'Administration, avec le Comité des nominations, de préparer toute succession, celle du dirigeant mandataire social, mais également celle des équipes. Nous nous y attachons chaque année, avec le Comité Exécutif pour ce qui concerne l'équipe de Direction et le management, et avec le Comité des nominations pour ce qui concerne le Conseil.

Dès que nous serons prêts, dès que ce plan sera à l'ordre du jour, nous le communiquerons. Ce qui est la règle et ce que nous serons contents de faire vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes et au rang desquels les actionnaires, bien évidemment, en premier. Mais ce n'est pas encore l'heure.

Question n° 9

CHINE

On connaît la part du chiffre d'affaires réalisé par le Groupe dans la zone Asie-Pacifique, autour de 22 %, je crois. Mais l'on ignore celle réalisée précisément en Chine. Compte tenu de l'importance de ce pays dans la croissance mondiale pour les années à venir, avez-vous une attention toute particulière à l'égard de la Chine ? Et comptez-vous renforcer vos investissements dans cette zone du monde ?

Fabienne LECORVAISIER : Le Groupe, à travers ses différents métiers, réalise environ 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires en Chine, ce qui représente à peu près 10 % de nos activités. C'est un pays dans lequel nous avons énormément investi dans les quinze dernières années, environ 3 milliards d'euros, avec la volonté de développer tous nos métiers et de prendre une position de leader chez les clients que l'on appelle « Tier-1 », c'est-à-dire les clients de première qualité, que ce soit des clients internationaux implantés en Chine ou des clients locaux.

En ce qui concerne la Grande Industrie, nous y développons une stratégie de bassin en essayant de renforcer notre présence dans les bassins industriels clés.

Nous accompagnons, bien entendu, le développement de l'Électronique en Chine, qui croît plus rapidement que la moyenne de l'électronique mondiale, avec des soutiens très forts du gouvernement. Nous travaillons, là aussi, avec des clients internationaux et des champions locaux.

En ce qui concerne l'Industriel Marchand, nous y développons une stratégie très inspirée de celle d'Airgas, la société que nous avons achetée aux États-Unis en 2016, avec de petites acquisitions pour renforcer progressivement nos parts de marché et y développer notamment le marché « bouteille », avec une logistique capillaire pour livrer en direct jusqu'aux plus petits clients.

Par ailleurs, les activités hydrogène, énergie hydrogène, mobilité, commencent à se développer en Chine. Et nous nous en particulier des partenariats pour développer, dans un premier temps, tout ce qui est services aux véhicules lourds, aux flottes de camions et aux flottes captives comme les autobus.

La Chine, aujourd'hui, c'est 50 % de Grande Industrie, 25 % d'Électronique et 25 % d'Industriel Marchand. La Santé se développe aussi. C'est encore une petite activité, car il est très compliqué en Chine pour une société non chinoise d'obtenir les permis nécessaires dans le domaine de la santé.

Nous y avons près de 5 000 collaborateurs. Nous avons fait progresser notre chiffre d'affaires de plus de 3 % en 2020, malgré une première partie d'année extrêmement difficile à cause de la pandémie. Et sur le premier trimestre 2021, nous étions à + 13 %, avec un rebond assez exceptionnel de l'économie chinoise et des croissances pouvant aller, par exemple, jusqu'à 30 % dans nos activités Industriel Marchand.

Donc, nous sommes à la fois très présents en Chine et toujours désireux d'investir dans ce pays pour y soutenir à la fois le développement de nos clients internationaux et celui des acteurs locaux.

Question n° 10

BIOMÉTHANE

Est-ce qu'Air Liquide a des activités de biométhane en France ? Si oui, quel est le pourcentage par rapport à l'ensemble de l'activité du Groupe ? Et sinon, avez-vous des projets ?

Benoît POTIER : Le biométhane est un sujet intéressant. C'est aux Loges-en-Josas, dans notre Centre d'innovation, que nous développons nos connaissances sur la partie amont, la partie des digesteurs. Cela représente moins de 1 % de notre chiffre d'affaires en France. Pour autant, c'est une activité en pleine croissance. Pourquoi Air Liquide est dans le biométhane ? Parce qu'au départ, nous avons les technologies de purification du biogaz, c'est-à-dire ce qui sort des digesteurs.

Les digesteurs sont ces espèces de réacteurs dans lesquels on met les rejets de l'agriculture, qui fermentent avec des bactéries pour produire un gaz. Et ce gaz est un mélange de biométhane, c'est-à-dire de gaz naturel, de CO₂, et d'azote. Il faut donc l'épurer et pour ce faire, nous avons recours aux technologies à membranes d'Air Liquide. C'est là l'origine de la présence d'Air Liquide dans le biométhane. Nous avons donc une activité qui reste modeste en pourcentage du chiffre d'affaires, mais qui se développe.

Nous avons déjà des opérations en France. Nous sommes en train de développer de nouveaux projets. Pour vous donner un ordre de grandeur, il y a près d'une vingtaine de projets en activité aujourd'hui dans le monde en biométhane et 90 stations-service de gaz biométhane. Elles servent à alimenter des transports lourds, des camions pour la plupart ou des bus, qui viennent se recharger en gaz naturel bio. Il s'agit d'une activité verte, extrêmement intéressante pour le futur, et que nous pouvons d'ailleurs combiner à l'hydrogène, puisque produire de l'hydrogène avec du biométhane, c'est par définition une production bas carbone.

Nous avons des projets biométhane en France, en Europe (Italie, Royaume-Uni, Allemagne, nord de l'Europe), et également aux États-Unis où nous sommes déjà assez bien développés. Le biométhane a de l'avenir dans un certain nombre de pays développés, dont la France.

Question n° 11

SÉCURITÉ DU VÉHICULE À HYDROGÈNE

Jusqu'où est-il raisonnable « d'emboîter la voie » hydrogène ? J'ai personnellement roulé il y a vingt ans dans une Volvo à hydrogène, réservoir dans le coffre arrière, et je n'étais pas rassuré.

Benoît POTIER : C'est une question importante, puisque relative à la sécurité. D'abord, je voudrais apporter mon témoignage. Cela fait trois ans maintenant que je vais tous les matins au bureau avec une voiture à hydrogène, dont le réservoir est effectivement dans le coffre. Donc, à titre personnel, je n'ai plus d'anxiété depuis maintenant longtemps. Pourquoi ? Essentiellement, parce que les technologies utilisées de nos jours par rapport à celles d'il y a vingt ans à laquelle vous faites référence ont beaucoup évolué.

Aujourd'hui, les réservoirs sont faits avec des fibres de carbone noyées dans la résine. Ce sont des technologies qui viennent de l'aéronautique et qui sont extrêmement éprouvées et robustes. Le réservoir est à haute pression. Il faut aussi acheminer l'hydrogène à l'intérieur du véhicule dans la pile à combustible. Tout cela, ce sont des technologies aujourd'hui bien maîtrisées.

En tant qu'expert dans le domaine de l'hydrogène, nous travaillons évidemment avec un certain nombre d'autres industriels du secteur et d'autres secteurs, à renforcer la sécurité intrinsèque d'une part et les réglementations d'autre part.

L'idée est que, demain, au moment où l'hydrogène va se développer, nous soyons effectivement en mesure de garantir la sécurité pour tous. À cet égard, je dois dire que le rôle que jouaient autrefois les associations professionnelles et que joue aujourd'hui le Conseil mondial de l'hydrogène est très important, puisque ce Conseil est multisectoriel. On y retrouve toutes les grandes industries : l'automobile, la chimie, le raffinage, l'énergie, les technologies, etc. Tous ces industriels sont réunis pour justement travailler ensemble sur un certain nombre de thèmes, dont la sécurité. Donc je pense qu'en mettant les meilleures compétences mondiales autour de la table, nous serons en mesure de garantir la sécurité de l'hydrogène. Mais c'est un point de vigilance, parce que l'hydrogène reste un produit industriel qu'il faut savoir gérer et manipuler avec évidemment toutes les précautions nécessaires.

Question n° 12

SANTÉ : APPROCHE FONDÉE SUR LA VALEUR

Vous communiquez dans le Livret de l'Actionnaire sur une nouvelle approche de la santé fondée sur la valeur. Que signifie ce terme de « valeur » pour vous-même et pour Air Liquide ?

Benoît POTIER : Dans le domaine de la santé, Air Liquide aurait pu se contenter de simplement fournir des molécules à ce secteur, comme il le fait pour d'autres secteurs industriels. Mais depuis maintenant de nombreuses années, nous avons développé des activités dans le soin et la santé à domicile. C'est-à-dire que nous sommes proches des patients. Et à mesure que nous nous sommes rapprochés des patients, nous nous sommes rapprochés du facteur humain.

Aujourd'hui, le métier de la santé à domicile est un métier de relation entre un professionnel de santé et un patient. Donc, il faut asseoir cette relation sur des valeurs. Et ce sont ces valeurs sur lesquelles Air Liquide a réfléchi. Ce sont des valeurs d'éthique. Ce sont des valeurs de professionnalisme. Ce sont des valeurs d'humanisme, puisque derrière notre produit, notre équipement, il y a une femme, un homme qui est dans une situation difficile, puisqu'il a besoin d'une aide médicale. Ces valeurs, nous les avons définies. Nous nous appuyons sur un certain nombre de principes d'action qui sont communiqués à l'ensemble de nos salariés investis dans cette relation avec le patient.

Mais qui dit « valeur » dit aussi valeur économique. C'en est le deuxième sens, puisque nous pouvons aussi nous dire que le but d'Air Liquide et d'un Groupe comme le nôtre, est finalement de dégager du profit. C'est le cas aussi dans la Santé. Ce que nous voulons dire aujourd'hui, c'est que nous nous attachons à faire en sorte que cette valeur soit reconnue par le patient dans la qualité des soins que nous lui apportons. Nous sommes dans une dynamique, avec les autorités de santé, d'être rémunérés en fonction de la vraie valeur, à la fois médicale et de qualité de vie, qui est délivrée au patient. Et de plus en plus nous utilisons le numérique pour mesurer cette valeur.

Voilà ce que l'on veut dire en termes de « valeur » dans notre approche de la Santé. C'est la « valeur » au sens de l'éthique mais aussi la valeur économique. Ces deux piliers guideront notre développement dans le futur.

Question n° 13

FONDATION AIR LIQUIDE

Dans ce contexte de pandémie mondiale, pour lequel vos équipes sont largement mobilisées, j'aimerais savoir si la Fondation Air Liquide contribue, elle aussi, à cet engagement solidaire et de quelle manière ? Et plus globalement, quels sont les actions et les projets qu'elle mène ou qu'elle peut parrainer notamment au niveau du développement local, puisqu'il me semble que la Fondation peut intervenir partout où le Groupe est implanté ?

Fabienne LECORVAISIER : Vous le savez, notre Fondation soutient de nombreux projets à travers le monde : 365 projets depuis sa création en 2008, avec deux thèmes principaux, la recherche et l'éducation scientifique sur les maladies respiratoires, puis le développement local des territoires, notamment via l'insertion professionnelle des jeunes. Il était donc tout à fait naturel que dans le cadre de la crise sanitaire, la Fondation Air Liquide développe une initiative particulière. Aussi a-t-elle engagé 2 millions d'euros pour soutenir des projets scientifiques et des projets d'aide sociale d'urgence.

Il s'agit de 10 projets scientifiques pour mieux comprendre le virus, ses modes de transmission, améliorer sa prise en charge et connaître ses effets à long terme sur le système respiratoire, mais aussi de 21 projets

d'aide sociale d'urgence portés par des organisations partenaires de la Fondation, des associations sur tous les continents avec des aides alimentaires, de la fourniture d'équipements de protection et des initiatives destinées à recréer du lien dans cette période d'isolement.

Ceci va se poursuivre en 2021, avec notamment des projets de recherche liés aux conséquences de ce que l'on appelle le « Covid long », c'est-à-dire concernant les patients qui ont encore des symptômes très longtemps après avoir contracté la maladie, et enfin, dans le domaine de l'aide sociale, des projets liés aux conséquences économiques de cette crise. Voilà les initiatives de la Fondation, avec bien entendu cette année, des actions très spécifiques liées à la Covid-19.

Question n° 14

NUMÉRIQUE

Je suis ingénieur informatique et je souhaiterais savoir comment vous intégrez le digital dans votre politique industrielle.

Benoît POTIER : Le numérique est quasiment d'ores et déjà partout. Il est dans ce que l'on appelle le « transactionnel ». C'est-à-dire toutes les transactions que nous effectuons avec nos clients, que ce soit dans le « e-commerce » ou dans les différents réseaux de communication. Aujourd'hui, on veut pouvoir commencer une commande sur son téléphone, la finaliser sur son ordinateur, éventuellement la revoir ou en voir l'avancement sur sa tablette. Il faut que tous ces canaux soient connectés. C'est aussi un partage d'information pour les commerçants et les clients.

Puis, le numérique est présent dans l'opérationnel. Nous avons aujourd'hui 96 sites dans le monde, des usines qui sont pilotées par notre système SIO, c'est-à-dire Smart Innovative Operations. Ces systèmes digitaux ont été conçus et mis en œuvre par Air Liquide. Nous disposons de sept grands centres de pilotage dans le monde et nous sommes déjà en mesure de faire de la maintenance préventive et prédictive pour éviter que des matériels ne cassent, et donc génèrent des pannes et des coûts.

Puis, nous avons toute la logistique de vrac, de produits liquides. Et en ce moment, nous sommes en train de mettre au point la nouvelle logistique pour les bouteilles. Donc, vous voyez que le numérique est partout dans les opérations. C'est également bien sûr le cas dans la Santé, puisque nous avons des patients connectés. Nous avons un programme appelé « Chronic care connect », qui connecte déjà 2 400 patients directement avec les équipes d'Air Liquide.

Enfin, pour toutes nos fonctions corporate, que ce soit les centres de services partagés en finance, que ce soit pour la formation, la gestion des ressources humaines, les enquêtes auprès des clients et des collaborateurs, la communication, ou pour vous, Mesdames et Messieurs les actionnaires, pour toute la gestion de vos titres, nous utilisons le numérique.

Donc, vous voyez, nous sommes extrêmement bien équipés et le numérique est déjà une réalité dans le Groupe.

Réalisation :  MAKHEIA

Conception, création et réalisation de la couverture : Angie

Crédits photos : Antoine Doyen – Olga Kolleeny – Julien Lutt / Capa Pictures – Joel Saget / AFP – Carlos Crespo / Capa Pictures – Laurent Attias – Chevron Corporation – Getty Images - DR.



SITE INTERNET

Retrouvez nos publications de l'année :
Rapport annuel, Document d'Enregistrement Universel,
Livret de l'actionnaire, Interactions...
www.airliquide.com



YOUTUBE

Chaîne Air Liquide Corp



TWITTER

@AirLiquideGroup



LINKEDIN

linkedin.com/company/airliquide

ÉCRIVEZ-NOUS

directement sur le site :
airliquide.com/fr/actionnaires/nous-contacter

ou depuis la rubrique Actionnaires
de notre site
www.airliquide.com

CONTACTEZ-NOUS

Air Liquide
Service actionnaires
TSA 91948
62978 ARRAS Cedex 9

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 2 605 133 982,00 euros