

Transcription du Débat en Salle avec les Actionnaires

THÈME	QUESTION N°
Hydrogène	
L'électrolyse	2
Le Biométhane	7
L'hydrogène, la ressource de demain	17
Politique Actionnariale	
Convention de rachat et redistribution aux Actionnaires	11
L'action Air Liquide	16
Distribution d'actions gratuites	20
Division de l'action	16, 22
Politique Ressources Humaines du Groupe	
Les rémunérations	8
Le vote des salariés	9
Rémunération et enjeux climatiques	10
Savoir attirer les nouveaux talents	21
Air Liquide et les jeunes	23

Environnement / Climat	
Rémunération et enjeux climatiques	10
Sources d'énergies renouvelables	13
Neutralité carbone	14
Raréfaction de l'eau	18
Mobilité électrique	24
Activité du Groupe	
Total au Qatar	1
Siemens Energy	3
Sasol	5
Air Liquide et Total Energies	12
L'alliance avec Schneider	25
Géopolitique	
La situation en Chine	4
Le développement de la santé dans les marchés étrangers.	6
Conséquence de la situation Russie-Ukraine	19
Mixité	
Parité du conseil d'administration	15

Question 1 : Total au Qatar

Total augmente sa participation dans les gisements au Qatar, c'est aussi, je crois votre principale source d'hélium. Comptez-vous augmenter votre capacité au prorata de l'augmentation de la participation de Total ?

François JACKOW : Comme vous le savez, nous ne sommes pas dans le métier du gaz naturel, cependant, certaines sources très précises de gaz naturel contiennent de l'hélium en très faible quantité, souvent moins d'1%, et nous pouvons l'extraire avec les technologies d'Air Liquide. Nous fournissons ensuite mondialement cet hélium à nos clients, soit pour le médical, en particulier pour l'imagerie médicale, soit pour l'électronique.

Aujourd'hui, les sources dans le monde sont en nombre assez limité. Dans les grandes sources, il y a effectivement le Qatar, et il y a, en particulier, les Etats-Unis. Historiquement, l'Algérie faisait aussi partie de nos sources. En ce qui nous concerne, nos sources principales sont effectivement au Qatar et aux Etats-Unis. Nous regardons actuellement les augmentations de capacité au Qatar, mais pas nécessairement en lien avec ce qui vient d'être annoncé par Total, car c'est l'entreprise joint-venture entre l'acteur local, Qatar Petroleum, et Total qui pourrait, par exemple, nous mettre à disposition des quantités d'hélium que l'on purifierait pour nos opérations. Donc oui, nous regardons, mais rien n'est fait ou décidé pour cette nouvelle source que Total va mettre en service.

Question 2 : L'électrolyse

Concernant l'hydrogène, je voulais savoir si, techniquement et économiquement, il était possible, dans l'électrolyse, de fonctionner de manière alternative en fonction du coût de l'électricité qui varie chaque jour et même chaque heure ?

Benoît POTIER : Les technologies qui sont utilisées pour l'électrolyse sont de plusieurs natures. Il y a les technologies dites alcalines, qui sont des technologies de base assez robustes qui existent depuis longtemps, et qui, en général, ne permettent pas des fluctuations très rapides. Ce sont donc des technologies à utiliser pour l'électricité en base. En revanche, la technologie dite PEM, c'est-à-dire à membrane échangeuse de protons, est une technologie beaucoup plus flexible et qui peut produire de l'hydrogène dès qu'il y a du courant. C'est donc plutôt cette technologie là que nous utiliserons pour la connecter au réseau d'électricité renouvelable et donc intermittente.

Question 3 : Siemens Energy

Dans l'accord que vous avez passé avec Siemens Energy pour développer des électrolyseurs de grande capacité, la partie industrielle va-t-elle être partagée ou uniquement revenir à Siemens ?

Benoît POTIER : L'accord que nous avons signé avec Siemens est un accord de technologie et d'industrialisation de la technologie PEM, c'est-à-dire à membrane échangeuse de protons. Nous avons été avec Siemens, dès le départ, vigilants, pour bien répartir la part industrielle de la fabrication de ces électrolyseurs entre la France et l'Allemagne, même si ce n'est pas nécessairement idéal. Nous avons considéré les forces des uns et des autres, et donc décidé plutôt la fabrication des modules qui est le savoir-faire de Siemens en Allemagne, et ensuite, l'assemblage de ces modules plutôt en France. C'est une initiative franco-allemande, c'est une initiative européenne, et nous avons, avec Siemens d'excellentes discussions pour mettre en œuvre cet accord. Vos craintes éventuelles, d'une industrialisation à 100% en Allemagne, j'espère, ne se concrétiseront pas. En tout cas, nous sommes bien partis pour que cela se passe bien.

Question 4 : La situation en Chine

Concernant la situation Chine : le pays redémarre, pouvez-vous revenir sur l'année 2022 et sur les perspectives pour 2023 ?

Benoît POTIER : Effectivement, nous avons eu, du fait de la gestion du Covid en Chine, toute une période pendant laquelle les ventes ont été limitées ; les volumes avaient baissé, l'activité économique de la Chine était plus basse, nous avons donc perdu ce moteur de croissance. L'activité tournait mais nous n'avions plus de croissance significative comme nous en avons eue pendant des années. La bonne nouvelle, c'est ce qui s'est passé en fin d'année dernière, c'est-à-dire un revirement sur la politique Covid. Nous voyons d'ores et déjà, depuis que le nouvel an chinois est passé, une activité qui repart en Chine. Il y a donc tout lieu de penser qu'en 2023 les volumes repartent en Chine.

Question 5 : Sasol

Je voudrais savoir pourquoi ce qui marche à Sasol ne s'est pas développé dans le monde ?

François JACKOW : Je ne suis pas exactement sûr du point auquel vous faites référence sur ce qui marche bien, car il y a beaucoup de choses qui marchent bien du côté de Sasol. Sasol est le plus gros site de production d'oxygène au monde, oxygène qui sert à gazéifier du charbon pour le transformer en produits chimiques et en essence.

L'originalité de ce que nous avons fait, c'est que nous avons proposé de racheter l'ensemble du site de production d'oxygène, encore une fois, le plus grand du monde. Mais nous ne nous sommes pas arrêtés là, nous avons conclu un accord avec le client pour avoir une trajectoire de décarbonation extrêmement agressive, puisque l'objectif est de réduire de 30 à 40% les émissions de CO2 liées à la production d'oxygène. La production d'oxygène ne produit pas

de CO₂, mais l'électricité utilisée pour produire l'oxygène est elle-même produite en émettant du CO₂, si des énergies fossiles sont utilisées. C'est le cas en Afrique du Sud, de façon extrêmement majoritaire puisque le charbon y est la ressource la plus présente.

Nous nous sommes donc engagés avec le client à changer la façon d'opérer les unités et nous apportons tout notre savoir-faire en termes d'efficacité. En un an nous avons déjà réussi à réduire la consommation car nous opérons mieux les usines et nous apportons de la technologie et du savoir-faire. Nous avons également lancé des appels d'offres auprès de développeurs de champs d'éoliennes et de fermes photovoltaïques capables de produire de l'électricité renouvelable pour alimenter les unités d'oxygène.

Aujourd'hui, c'est pratiquement 500 mégawatts de nouvelles capacités d'énergie renouvelable qui vont être installés pour pouvoir décarboner ce site. C'est donc un très beau succès industriel, car il est au cœur de notre métier Grande Industrie, avec un contrat long terme, un contrat de quinze ans, mais qui est également bien aligné avec notre stratégie de décarbonation.

Ce site est assez unique dans le monde. Aujourd'hui, il faut la rencontre du savoir-faire d'Air Liquide, et de la volonté d'un client d'aller dans cette direction-là. Nous n'avons pas trouvé à ce jour d'autre client qui voulait s'engager de façon aussi agressive.

Il y a un certain nombre de sites assez similaires en Chine, par exemple. Si nous trouvons des opportunités semblables, je pense, bien sûr, que nous les considérerons.

Question 6 : Le développement de la santé dans les marchés étrangers.

M. JACKOW, l'année dernière, vous nous aviez expliqué que la Chine n'était pas prête à nous permettre de nous implanter dans le marché de la santé. Est-ce que cela a changé, étant donné le vieillissement de la population chinoise qui va arriver très rapidement ? L'Inde, aussi, fait partie des cibles qui pourraient être très intéressantes.

François JACKOW : La santé représente 15-17% du Groupe. Son chiffre d'affaires a continué à augmenter mais les autres activités ont cru plus vite car elles ont très largement bénéficié de l'augmentation des prix de l'énergie, ce qui n'a pas été constaté en proportion pour la santé. Sur ce marché de la santé, 70% de notre activité se situe en Europe, pour les gaz médicaux dont l'oxygène et la santé à domicile. En Europe, cela continue de se développer de façon assez significative dans tous les pays et en particulier la santé à domicile.

Vous avez fait référence à l'Asie et à l'Afrique, qui sont aujourd'hui des petites régions en termes de chiffres d'affaires. Nous voyons très clairement que nous sommes sur des longues tendances puisque j'avais évoqué, en effet, la Chine, l'année dernière, et que, structurellement, la Chine a une organisation des hôpitaux avec beaucoup d'acteurs locaux qui ne valorisent pas beaucoup la médicalisation de l'oxygène. C'est pratiquement de l'oxygène industriel qui est utilisé. Notre valeur ajoutée est d'avoir un oxygène médicament avec tout le service qui va avec.

Cela étant dit, malheureusement du fait du Covid, nous avons été extrêmement sollicités pour fournir des quantités très importantes d'oxygène médical. C'était plutôt conjoncturel et le changement structurel vers la médicalisation de l'oxygène pour les hôpitaux prendra du temps.

Cependant, il y a un autre domaine qui est en développement, que j'avais également mentionné, qui est la santé à domicile, où nous avons fait un certain nombre de pilotes qui sont aujourd'hui conclus et qui sont extrêmement positifs. Il faut maintenant que la Chine en voie les bénéfices à la fois pour les patients et en termes d'économie

pour son système de santé, et décide de lancer ces nouveaux modèles. Nous sommes au début des discussions avec les autorités.

Concernant l'Afrique, le système de santé est globalement peu développé et nous travaillons selon deux axes. On travaille, dans un premier temps, pour essayer de développer notre activité de santé à domicile. On a fait, en particulier, quelques acquisitions en Afrique du Sud, cette année, pour développer la santé à domicile dans ce pays, ce qui se trouve être assez prometteur étant donné les besoins.

L'autre aspect est plus en marge de notre activité traditionnelle puisque plus de 50 % des gens n'ont pas accès à l'oxygène médical. Nous essayons donc de trouver de nouveaux modèles pour travailler avec les centres de soins, par exemple, au Sénégal ou dans d'autres pays d'Afrique de l'Ouest. Nous avons ainsi des pilotes en cours pour donner accès à de l'oxygène médical au travers de nouvelles structures. Aujourd'hui, c'est pratiquement 1,8 million de personnes qui ont accès, au travers de nouveaux modèles, à de l'oxygène médical grâce à ces initiatives. Voilà donc des développements, il y a encore beaucoup à faire.

Question 7 : Le Biométhane

Air Liquide envisage de faire du biométhane. Est-ce qu'Air Liquide va être acheteur de biométhane en très grande quantité pour faire de l'hydrogène gris ? L'hydrogène gris fait par Air Liquide, émet très peu de CO₂, ce qui permettrait d'avoir un prix lissé sur le temps et de pouvoir faire des contrats à long terme et avec un prix de l'hydrogène à peu près sûr, et ainsi contrer le fait que le méthane, actuellement, n'arrête pas de bouger. Même si l'augmentation du prix de vente est reportée aux clients, avoir un prix stable est un avantage non négligeable pour la vente.

Benoît POTIER : Concernant le biométhane, vous savez que nous sommes proches de cette activité du fait de nos technologies. Nous avons la capacité de transformer le biogaz en biométhane. C'est ce biométhane qui a de la valeur puisque c'est lui que nous injectons dans les réseaux.

Nous sommes acheteurs, mais à concurrence de ce qui est nécessaire dans le mix de production de l'hydrogène à base de méthane. Donc oui, nous pouvons acheter des quantités de biométhane, mais pas nécessairement de très grosses quantités pour répondre à votre question. Nous produisons, dans ces conditions, si nous utilisons du biométhane, non pas de l'hydrogène gris, mais de l'hydrogène renouvelable, si nous appliquons les définitions de la Commission européenne qui considère que le biométhane est une énergie renouvelable.

Nous pourrions effectivement lisser dans le temps le prix de l'hydrogène dans nos contrats long-terme puisqu'il n'y aurait pas de fluctuations de prix de notre matière première telles que nous en connaissons sur le méthane. Mais aujourd'hui, il faut savoir que le biométhane est cher. Son prix est fixe mais cher ; c'est à mettre en regard de notre stratégie d'achat, du point de vue des coûts. Pour l'environnement, le biométhane est évidemment extrêmement positif. Donc oui, nous en aurons, mais en quantité relativement limitée. C'est plus dans un esprit environnemental que dans un esprit de non-fluctuation des coûts que nous en nous procurerons.

Question 8 : Les rémunérations

Les revenus que vous présentez pour M. JACKOW et M. POTIER sont des revenus de coûts employeur bruts ou nets à payer ? La même chose sur les revenus du salarié moyen et médian , est-ce que c'est du brut ou du coût employeur ?

Benoît POTIER : Tous les chiffres sont bruts. Toutes les rémunérations présentées et les ratios sont des chiffres bruts, c'est-à-dire qu'ils ne comportent pas les charges employeur mais ils comportent les charges "employé" que l'employeur paiera à l'intérieur du brut pour faire le net du salarié. Mais c'est tout à fait classique.

Question 9 : Le vote des salariés

Pour les salariés ayant souscrit à un FCPE, est-ce que vous avez donné la possibilité à ces Actionnaires salariés de voter pour donner leur avis sur les résolutions que vous avez présentées, et est-ce que c'est pris en compte dans le vote du FCPE ?

Benoît POTIER : Dans le cadre des FCPE, les salariés n'ont pas le droit de vote dans tous les cas, car ce droit est réservé au gérant. Cependant, les salariés ont la possibilité de sélectionner, parmi une vaste gamme, des supports de placement, et ils jouent un rôle actif dans le choix des fonds grâce à leurs représentants qui siègent au sein des conseils de ces fonds.

Question 10 : Rémunération et enjeux climatiques

Quelle proportion des bonus des dirigeants et des primes des salariés intègre les enjeux climatiques ? Est-il prévu que cette proportion augmente de manière significative dans les années à venir, notamment sous l'influence de Mme Monica DE VIRGILIIS, fondatrice et présidente de Chapter Zero France ?

Benoît POTIER : Pour simplifier, la proportion se situe actuellement entre 10 et 15% lorsqu'on considère les cadres supérieurs, le Chief Executive Officer (directeur général), ainsi que toutes les équipes ayant des éléments variables de rémunération où les enjeux ESG (environnement, société et gouvernance) sont pris en compte. A la question de savoir s'il est possible de l'augmenter, la réponse est oui. En effet l'équipe de direction et le Conseil d'administration, chacun dans son domaine de compétence, décident annuellement de ces pourcentages, sur proposition de la Direction bien évidemment. Par conséquent, nous avons bien la capacité de l'augmenter. Je ne pense pas que cette proportion diminuera au fil du temps, mais qu'au contraire, elle pourrait éventuellement se renforcer. Cependant, cela se ferait par étapes, et uniquement si nous identifions des programmes spécifiques et précis pour le Groupe.

Question 11 : Convention de rachat et redistribution aux Actionnaires

Vous avez souscrit à une convention de rachat d'actions pour un volume de 550 000 actions, représentant moins de 0,11% du capital. Quel est l'objectif de cette convention et quelle est votre politique en matière de rachat d'actions, étant donné que l'État envisage de taxer ces opérations?

Benoît POTIER : En ce qui concerne la convention de rachat d'actions, notre politique reste inchangée. Nous n'utilisons pas les rachats d'actions dans le but de redistribuer des fonds aux Actionnaires, nous préférons plutôt privilégier sur les dividendes, et c'est ce que nous faisons. Cette année, nous redistribuons un montant de 1,5 milliard d'euros aux Actionnaires sous forme de dividendes.

Nos rachats d'actions ont pour objectif de compenser la dilution, principalement lors des augmentations de capital réservées aux salariés ou lors des distributions d'actions de performance dans le cadre de nos programmes à long terme. Ils sont donc des ajustements visant à prévenir toute dilution des Actionnaires. Notre politique reste constante et ne sera pas modifiée.

Question 12 : Air Liquide et Total Energies

Air Liquide a signé plusieurs partenariats avec Total Energies en Afrique du Sud. Total Energies et Air Liquide ont annoncé créer une joint-venture détenue à parts égales pour développer un réseau de stations hydrogène destiné aux poids lourds sur les grands axes routiers européens.

Air Liquide et Total Energies ont aussi signé un contrat de long terme dans le contexte de la reconversion en bioraffinerie du site de Grandpuits (Total Énergie) pour produire et valoriser de l'hydrogène renouvelable et bas carbone.

Où en sont tous ces partenariats et la multiplication de partenariats avec Total Energies augure-t-elle d'une filiale dédiée ?

François JACKOW : En effet, TotalEnergies joue un rôle polyvalent dans le secteur de l'énergie et ce que vous avez mentionné recouvre divers domaines. D'une part, TotalEnergies est un fournisseur d'Air Liquide, et vous avez fait référence à l'Afrique du Sud où TotalEnergies est l'un des acteurs fournissant de l'énergie renouvelable, en investissant dans de nouveaux parcs éoliens et photovoltaïques. Cependant, il est important de noter que TotalEnergies n'est pas la seule entreprise impliquée, car nous avons sélectionné trois partenaires. TotalEnergies contribue à une partie de notre approvisionnement, mais pas à la totalité.

TotalEnergies est également un client historique du Groupe. Vous avez mentionné le contrat lié à Grandpuits, qui est une entente originale car nous sommes en mesure d'utiliser les produits ou sous-produits de la bioraffinerie pour alimenter notre unité de production d'hydrogène renouvelable et de bioCO₂. Grâce aux innovations du Groupe, nous avons développé un contrat à long terme typique de l'industrie, sur une période de quinze ans, dans lequel TotalEnergies est notre client.

Enfin, vous avez évoqué les stations-service et le partenariat. Nous avons formé une coentreprise pour développer un réseau de stations-service destinées aux poids lourds dans plusieurs pays européens. C'est une véritable collaboration entre deux acteurs pour promouvoir les infrastructures d'hydrogène. Nous en avons beaucoup parlé, comme l'a mentionné Benoît. C'est notre travail pour favoriser le développement de l'hydrogène. Nous

reconnaissons que personne ne détient toutes les cartes en main, et c'est pourquoi la complémentarité est primordiale.

Il est important de souligner que TotalEnergies n'est pas le seul Groupe énergétique avec lequel nous avons des relations de différentes natures. Cela reflète ce qui se passe dans la transition énergétique, où certains acteurs peuvent être à la fois clients, fournisseurs et parfois concurrents. Il est crucial d'apprendre à collaborer avec eux, de créer de la valeur et de façonner ensemble le futur. En ce qui concerne TotalEnergies en tant qu'entité à part entière, cela ne signifie pas nécessairement que nous allons former une filiale, car ces activités, une fois encore, relèvent de natures différentes.

Question 13 : Sources d'énergies renouvelables

Sur vos engagements climat, quelle est la probabilité, à horizon 2050 pour que vous passiez à des sources d'énergies à 100 % renouvelables ?

Benoît POTIER : 100 % renouvelable signifierait soit électricité renouvelable, soit, comme je l'ai dit tout à l'heure, biogaz, biométhane. La probabilité est assez faible, car, quand nous regardons ce que cela veut dire en pratique quand on fait les calculs, et c'est souvent ce qui manque actuellement lorsque les gens font des annonces, on se rend compte que la planète aura du mal à tourner uniquement sur du renouvelable ou, disons même plus largement, sur du renouvelable et du nucléaire, le nucléaire étant quand même encore controversé. Donc, la probabilité pour qu'on soit à 100 % est aujourd'hui relativement faible. Il faut laisser l'avenir nous dire quel sera le rythme de développement du renouvelable, mais je vais juste illustrer un point: les 10 millions de tonnes d'hydrogène renouvelable que la Commission européenne a fixées comme objectif pour être produites en Europe à l'horizon 2030 représentent 66 000 mégawatts de puissance électrique à 100 %. Et si vous savez qu'un réacteur nucléaire, de base, c'est 1 000 mégawatts, ça revient à dire soixante-six réacteurs nucléaires. Mais comme le solaire et l'éolien ne tournent pas 100 % du temps, mais plutôt un quart ou un cinquième du temps, ça revient à dire que c'est l'équivalent pour l'Europe de 250 à 350 réacteurs nucléaires en capacité.

Donc, vous voyez qu'en fait, nous sommes loin d'arriver à faire du 100 % renouvelable. Ce qui est valable pour l'ensemble d'un continent comme l'Europe est aussi valable pour Air Liquide et donc je ne pense pas, à titre personnel, qu'en 2050, on sera à 100 % renouvelable. Mais, évidemment, nous ferons tout notre possible pour maximiser la portion de renouvelable.

Question 14 : Neutralité carbone

Comme vous l'avez si bien dit, vous êtes précurseur. Pourquoi vous contenter de neutralité carbone seulement en 2050 ?

Benoît POTIER : Est-ce qu'on peut être plus que net zéro en 2050 ? Ce qu'il faut que vous réalisiez, c'est que cet objectif de net zéro fixé pour 2050 est pour toutes les industries extrêmement ambitieux. Nous nous sommes engagés, comme beaucoup d'autres industries, nous avons un certain nombre de programmes, mais il va falloir travailler pendant plus de vingt ans pour que tout cela se réalise. Donc, à ce stade, nous ne pouvons pas aller plus loin que simplement net zéro. Nous ferons un point d'étape dans 10 ans. Mais, à ce jour, je dirais que c'est le maximum de ce que nous pouvons faire.

Je rappelle aussi qu'Air Liquide est une entreprise qui est très intense en énergie : nous consommons énormément d'énergie pour produire nos produits. Il n'y a pas de miracle, on ne peut pas faire autrement. Donc, c'est pour cela que cet objectif est aussi particulièrement ambitieux pour nous.

Question 15 : Parité au conseil d'administration

Pourquoi votre Conseil est uniquement à 42 % et non pas 50 % parce qu'il y a eu des renouvellements ? Je vous remercie beaucoup.

Benoît POTIER : Il y a en effet 42 % de femmes au Conseil après cette Assemblée. Nous étions à 50 %, mais les départs naturels et les arrivées font qu'on oscille entre 42%, (40% étant le minimum imposé par la loi), et 50 %, voire plus, pourquoi pas. Ce sont les talents que nous cherchons, les zones géographiques que nous cherchons à couvrir, les compétences dans les domaines d'activité qui sont importants pour nous.

C'est sur cette base, finalement, que se font les choix des administrateurs et des administratrices du Conseil. Donc un peu de patience, c'est vrai, nous sommes à 42, mais nous allons faire mieux, certainement. Nous venons de 50, je le rappelle.

Question 16 : L'action Air Liquide

Après avoir touché un plus haut de 164,52 euros au cours du mois d'avril, l'action a clôturé hier à 161,96, soit une hausse de 21 % depuis le 1er janvier. M. le Président, l'année dernière, vous nous déclariez : « Il serait souhaitable d'abaisser l'âge moyen des Actionnaires. Un titre à 160 euros est élevé pour un jeune Actionnaire. Quand la situation se stabilisera, nous diviserons peut-être le nominal ». Pensez-vous que le moment est venu ?

Benoît POTIER : Je l'ai mentionné la dernière fois, et vous vous en souvenez sans doute, qu'au-delà de 100 euros, la question se pose et vous auriez pu me demander : "Monsieur le Président, nous sommes à 160 euros, qu'avez-vous prévu à ce sujet ? Avez-vous envisagé des mesures ?"

Votre point de vue est pertinent. En effet, dans le cadre de notre stratégie visant à rajeunir notre base d'Actionnaires, nous déployons de nombreuses actions pour attirer les jeunes investisseurs. Dans cette optique, un cours d'action plus abordable revêt une réelle importance, ce qui en fait une question sérieuse. Vous avez raison de la soulever et nous la remettons à l'ordre du jour, non pas nécessairement pour y répondre favorablement cette année, mais au moins pour évaluer la faisabilité de cette mesure.

Agir en ce sens est toujours un acte de confiance. Cela envoie un message au marché, démontrant notre confiance dans le prix de l'action. Bien sûr, nous avons confiance, mais je pense effectivement qu'il n'est peut-être pas nécessaire d'attendre que le titre atteigne les 200 euros pour envisager une division. Cependant, je tiens à préciser une fois de plus que cela n'est pas une promesse, mais simplement l'expression de notre volonté de réexaminer cette question.

Question 17 (question sms) : L'hydrogène, la ressource de demain

L'hydrogène sera certainement une des énergies incontournables de demain. Comment comptez-vous accélérer dans ce domaine ? Air Liquide compte-t-elle devenir le leader mondial de l'hydrogène ?

Benoît POTIER : Oui, nous aspirons à maintenir notre position de leader. Il est actuellement difficile de prévoir dans quelle mesure l'hydrogène se développera, à quelle vitesse et de quelle manière. Cependant, il est clair qu'en termes de technologie, d'investissement, d'opérations et de savoir-faire, Air Liquide vise à conserver son rôle de leader mondial. Nous sommes parmi les trois grandes sociétés de gaz industriels qui possèdent une vaste expérience dans le domaine de l'hydrogène, et au sein de ce trio, nous avons vraiment l'intention d'occuper une position de premier plan.

La question qui se pose est la suivante : allons-nous accélérer ? Et si oui, comment ?

Je crois fermement qu'il n'y a pas de croissance possible dans nos activités sans investissement. Comme François l'a rappelé, nous avons prévu 16 milliards d'euros d'investissements sur les quatre prochaines années, dont la moitié, soit 8 milliards, est dédiée à la transition énergétique, notamment à l'hydrogène. La véritable interrogation pour nous est de savoir si ces 8 milliards sont suffisants ou s'il faudrait envisager 10, 20 ou même 30 milliards.

Lorsque je mentionne ces chiffres, ce n'est pas par hasard. Ils correspondent à des scénarios selon lesquels le développement de l'hydrogène pourrait connaître une accélération significative. La question est bel et bien posée. Elle fait partie de la stratégie que nous étudions et que nous continuerons à en débattre au sein du Conseil : si l'hydrogène venait à connaître une accélération majeure, comment devrions-nous nous positionner en termes d'investissement ? Si nous devons investir 20 milliards, devrions-nous le faire seuls ou en partenariat ?

Voilà le genre de question que nous nous posons. Toutefois, une chose est certaine : notre objectif est effectivement de demeurer le leader mondial de l'hydrogène.

QUESTION 18 (question sms) : Raréfaction de l'eau

La raréfaction possible des ressources en eau est-elle une contrainte pour le Groupe ?

François JACKOW : Oui, je suis d'avis que la rareté de l'eau constitue une contrainte pour tout le monde, même si, pour le Groupe Air Liquide, notre consommation d'eau est relativement faible. En effet, l'eau que nous utilisons est principalement de l'eau de refroidissement, employée pour refroidir nos machines et nos procédés industriels. Ensuite, cette eau est traitée et plus de 90 % est réinjectée dans le circuit, soit dans la nature, soit dans des installations de traitement d'eau. Par conséquent, notre consommation d'eau n'est pas un facteur majeur en soi.

Cela étant dit, nous sommes pleinement conscients de ce phénomène mondial. En 2021, nous avons entrepris une cartographie complète de nos sites afin d'identifier ceux qui se trouvent dans des zones présentant un stress hydrique particulier.

1 % de nos sites sont situés dans de telles zones. Nous avons accepté ce défi et nous travaillons activement pour réduire davantage la quantité d'eau prélevée sur l'environnement, en particulier dans ces sites soumis à des contraintes particulières.

Il est important de noter que nous avons reçu d'excellentes évaluations de la part de plusieurs agences de notation en ce qui concerne notre gestion de l'eau au niveau industriel. Nous sommes d'ores et déjà engagés dans une gestion responsable de l'eau, mais nous cherchons bien évidemment à aller encore plus loin dans cette démarche.

QUESTION 19 (question sms) : Conséquence de la situation Russie-Ukraine

Quel est l'impact financier pour Air Liquide, en termes de perte ou de dépréciation, de l'agression russe contre l'Ukraine et les sanctions internationales qui en ont découlé ?

François JACKOW : Comme vous le savez, et comme Benoît l'a rappelé, nous avons décidé d'arrêter tout support aux opérations russes et donc de nous désengager de notre filiale opérationnelle qui n'est plus consolidée dans nos comptes depuis le 1^{er} septembre 2022. Ceci nous a conduit à prendre une dépréciation pour l'ensemble de la valeur de nos actifs et de nos engagements en Russie de l'ordre de 58 milliards d'euros sur l'année 2022, laquelle a été intégralement passée dans nos comptes.

Bien sûr, c'est une perte financière. La perte principale, c'est le potentiel de marché que nous avons imaginé les années précédentes et, bien sûr, la relation que nous avons créée avec nos 700 salariés qui sont toujours en Russie et qui restent extrêmement engagés pour servir nos clients industriels et aussi médicaux, puisque nous fournissons de nombreux hôpitaux russes.

Question 20 (question sms) : Distribution d'actions gratuites

Une distribution d'actions gratuites est-elle prévue en 2023 ou 2024 ?

Benoît POTIER : Vous connaissez notre politique, qui est une politique de distribution gratuite, régulière. Mais vous avez vu aussi que, selon les circonstances, nous pouvons être amenés à différer cette distribution d'actions gratuites. Donc je n'ai pas, aujourd'hui, d'opinion sur le sujet.

Question 21 (question sms) : Savoir attirer les nouveaux talents

Toutes les entreprises font face à un défi en matière de recrutement. Comment est-ce qu'on va attirer de nouveaux talents et comment est-ce qu'on va les garder ?

François JACKOW : En effet, nous avons constaté une dynamique qui était à plus de mobilité de l'ensemble des salariés un peu partout dans le Groupe, et je crois que pour attirer et retenir les talents, ce qui est encore plus important aujourd'hui, c'est de donner un sens, donner un sens au travail, donner un sens aux actions, donner des moyens à nos salariés.

Évidemment, pour tous nos collaborateurs, nous voulons avoir des packages de rémunération qui soient alignés avec les pratiques du marché, et c'est particulièrement important dans un moment où l'inflation touche tout le monde et se trouve être planétaire. Mais ce qui fait vraiment la différence, et ce qui attire les talents, c'est la capacité de contribuer de façon extrêmement concrète aux avancées, à construire ensemble ce monde meilleur. D'ailleurs, le fait que de plus en plus de personnes veulent venir travailler en ingénierie, en recherche, en

développement, pour inventer ces solutions, est la bonne illustration du sens qui est recherché par nos nouveaux collaborateurs et bien sûr les collaborateurs existants

Question 22 : Division de l'action

Ma question concerne la fameuse division de l'action. L'année dernière, vous nous aviez dit : « Effectivement, très bonne question, nous allons y réfléchir, peut-être que, etc. » Donc, j'aimerais insister et vous demander : si cela se produit, pouvez-vous nous donner une idée de l'échéance à laquelle ça pourrait se produire ? Et si ça ne se produit pas, est-ce qu'il y a un intérêt pour la Société et pour les Actionnaires à ne pas diviser l'action ?

M. Benoît POTIER : En fait, le jour où on divise l'action, on ne fait que découper l'ensemble du gâteau en un nombre de parts supplémentaires. Quand on divise le titre par deux, on multiplie par deux le nombre de parts, donc ça ne change rien le jour où on fait cette division du titre.

Ça dynamise le titre, dans la mesure où le prix facial est plus bas donc, assez naturellement, un certain nombre d'Actionnaires qui pouvaient être hésitants, peuvent acheter, parce que le prix est plus bas. Ça crée donc de l'attractivité sur le titre et ça donne un petit peu plus de valeur au titre.

J'en suis parfaitement conscient et vous avez raison de poser la question. Est-ce qu'on connaît l'échéance ? Non, nous n'en avons pas débattu. C'est quand même une opération assez compliquée. À Air Liquide, nous avons beaucoup d'Actionnaires. Nous gérons le portefeuille d'un certain nombre d'Actionnaires au nominatif pur, donc c'est une opération lourde, compliquée, assez coûteuse en interne, et donc qui ne se fait pas à la légère.

C'est le mieux de ce que je peux vous dire, mais vous avez raison, c'est une bonne opération. Au bout d'un certain temps, il faut la considérer. Je rappelle tout de même que le titre a augmenté de 20 % depuis le début de l'année. Nous sommes évidemment ravis de cette reconnaissance, mais il est vrai que cela a accéléré un tout petit peu le renchérissement de l'action, donc je vais vous demander un peu de patience.

Question 23 : Air Liquide et les jeunes

Bonjour, M. le Président. Ça n'est pas tout à fait une question, c'est plutôt une suggestion, si je peux me permettre. Vous avez beaucoup parlé de talent. J'ai une fille qui fait une école d'ingénieurs et qui regrette infiniment de ne pas avoir la possibilité de découvrir des entreprises telles que la vôtre. Je ne vous raconte pas comment on a galéré pour les stages obligatoires de troisième, etc.

Aujourd'hui, les jeunes, finalement, pensent à l'informatique, au digital, à l'IA, aux GAFAs, mais pas forcément à des entreprises comme la vôtre. Je le regrette évidemment. Que pourriez-vous faire pour ouvrir vos portes à tous les jeunes, dès la troisième, de façon à ce qu'ils découvrent les fleurons français, les entreprises, et qu'ils aient envie, plus tard, et notamment une fois diplômés, de les rejoindre ? Merci.

M. François Jackow : Merci, madame. Vous prêchez un convaincu parce que nous adorons notre métier, nous adorons notre entreprise, nous adorons l'industrie, et donc nous cherchons vraiment à attirer des jeunes, et je pense qu'on fait pour cela un certain nombre de choses. Très concrètement, en France, on a plus de 600 apprentis dans

nos équipes, c'est une façon d'offrir des opportunités de se développer, d'apprendre. On offre aussi de très nombreux stages qui sont soit des stages courts, des stages de troisième, typiquement pour le système français, des stages d'été, ou des stages de fin d'études dans nos différents départements.

On pourrait faire plus, mais on est déjà relativement bien actifs. On fait des choses, aussi, de façon plus systémique, avec l'industrie, au travers d'un certain nombre d'associations, pour promouvoir l'industrie dans les universités et les écoles, en particulier, le plus tôt possible. Donc, on est engagés et partie prenante d'un certain nombre de programmes en France.

J'aimerais juste signaler un autre exemple qu'on n'a pas en France mais dans d'autres activités, et en particulier aux États-Unis, où on organise une journée pour laquelle on incite nos collaborateurs à venir avec leurs filles au travail pour leur faire découvrir l'industrie, ce qu'est servir des clients et quel beau métier est le nôtre. Je pense que cela aussi est quelque chose d'extrêmement important pour attirer les talents, et en particulier féminins.

Question 24 : Mobilité électrique

Ça fait pas mal d'années que je viens à Air Liquide et je m'aperçois que, cette année, au niveau de la mobilité, la balance penche de plus en plus vers l'électrique, ne serait-ce qu'au niveau des recharges sur les autoroutes, des grosses alliances dans les batteries, des budgets colossaux que les constructeurs automobiles mettent dans la recherche pour électrifier leurs flottes. Je voudrais savoir, vous qui êtes un grand visionnaire, ce que vous pensez. Est-ce que l'hydrogène va être réservé aux camions, à l'aviation, au naval ?

M. Benoît POTIER : Merci pour cette question de mobilité électrique. Vous avez raison, mais quand on regarde factuellement les annonces, il y a beaucoup d'annonces dans le domaine électrique et puis, de temps en temps, des annonces qui ne sont pas tout à fait 100 % électriques. Toyota en a fait une récemment, a persisté et signé en disant que non, le futur ne serait pas 100 % électrique.

Par ailleurs, nous avons aussi maintenant clairement identifié le fait que des acteurs avaient avancé dans ce qu'on appelle le *heavy duty*, c'est-à-dire les poids lourds, tout ce qui est charges lourdes en matière d'énergie, donc ce sont des bus, des camions, des avions, des bateaux. Vous avez cité tous les exemples. Dans ces domaines-là, en fait, la batterie électrique n'est probablement pas une bonne solution. Nous avons besoin des deux.

Moi, je vous encourage à plutôt essayer de décrypter les messages, les deux petites musiques parce qu'il y a toujours deux musiques. Il y a les fans du tout électrique et il y a les gens qui sont un peu anti-électrique et qui essaient de tenir coûte que coûte. En fait, on entend un petit peu toutes les musiques et ce que nous constatons, c'est qu'il y a un certain nombre de secteurs ou de sous-secteurs qui se développent assez sérieusement dans l'hydrogène, et ces secteurs sont assez conformes aux études qu'on avait faites il y a cinq ans avec le Conseil mondial de l'hydrogène et qui donnent, finalement, les premiers secteurs clés dans lesquels l'hydrogène se développera.

Il y a encore, incontestablement, beaucoup d'incertitudes dans la façon dont le monde va adresser toutes ces questions d'énergie, mais ce qui est certain, c'est que l'hydrogène continuera à se développer.

Question 25 : L'alliance avec Schneider

On a vu pendant le Covid une alliance de forces entre des gros industriels, entre vous et Schneider, donc je voudrais savoir : que reste-t-il de ce partenariat ? Est-ce que c'est toujours d'actualité ? Est-ce que ça vous sert à aborder plus facilement des marchés mondiaux en étant unis, en proposant plus de besoins pour vos clients ?

M. Benoît POTIER : C'est intéressant parce qu'il y a quelques semaines, j'en ai parlé avec le président de Schneider. Nous étions ensemble dans un forum et nous nous sommes dit qu'effectivement, cela avait été une expérience tout à fait intéressante qu'on pourrait renouveler. Nous n'étions d'ailleurs pas seulement deux, nous étions quatre, il y avait aussi Peugeot et Valeo. Nous avons prouvé qu'une initiative industrielle de cette nature était capable d'apporter énormément.

Je pense que dans les domaines de l'énergie, dans d'autres domaines comme celui de la santé, on pourrait avancer plus vite et qu'il faudra que l'on réactive cette énergie qu'on avait été capable de lancer au moment du Covid.