

Information sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

Publication en application du Code AFEP/MEDEF

Le Conseil d'Administration d'Air Liquide, lors de sa réunion du 10 février 2020, a statué sur les éléments de rémunération du dirigeant mandataire social.

1. Exercice 2019

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération et les avantages de toute nature, attribuables au Président-Directeur Général à raison de son mandat tels que décidés par le Conseil d'Administration du 13 février 2019 et présentés dans le Document de Référence 2018 de la Société (pages 156 à 163) ont été **approuvés par l'Assemblée Générale Ordinaire du 7 mai 2019** (9^e résolution).

1.1. Part variable du Président-Directeur Général

Le Conseil d'Administration du 10 février 2020 a procédé à l'évaluation de la performance 2019 du dirigeant mandataire social.

1.1.1. Critères financiers (quantifiables)

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2019, la part variable au titre de 2019 est assise sur deux critères financiers : progression du bénéfice net par action récurrent (ci-après « BNPA récurrent ») et croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé. Ces critères sont détaillés dans le tableau de synthèse ci-après (page 4).

Le critère de progression du **BNPA récurrent** permet de prendre en compte **tous les éléments du compte de résultat**. Le critère de **progression des ventes** traduit le **dynamisme de l'activité**. À eux deux, les critères du chiffre d'affaires et du BNPA récurrent reflètent l'ambition du Groupe de réaliser une **croissance rentable**. Par ailleurs, le programme d'entreprise **NEOS** intègre également des **objectifs d'efficacités** dont la réalisation participe à la progression du BNPA récurrent.

Pour chaque critère, le Conseil d'Administration avait défini un objectif cible. Les objectifs cibles étaient exigeants et s'inscrivaient en toute cohérence dans la trajectoire du programme d'entreprise NEOS qui vise, pour la période 2016-2020, une croissance du chiffre d'affaires du Groupe en moyenne annualisée de + 6 % à + 8 %, incluant un effet de périmètre lié à la consolidation d'Airgas correspondant à + 2 % en moyenne annualisée.

Une formule arrêtée par le Conseil permet de calculer le montant de la part variable due (dans la limite d'un maximum) en prenant en compte, sur la base des états financiers consolidés de l'exercice, la valeur réalisée du critère par rapport à l'objectif cible fixé. Ainsi, en cas de performance supérieure à l'objectif fixé, la valeur de la part variable est ajustée à la hausse dans la limite du maximum fixé pour chaque critère. En cas de performance inférieure à la limite basse fixée pour chaque objectif, la part variable correspondant à ce critère est égale à zéro.

Les objectifs ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité. Néanmoins, le taux de réalisation de chaque objectif de la part variable (en pourcentage de la part fixe et en pourcentage de la part variable cible affectée à ce critère) est communiqué dans le tableau de synthèse page 4.

Les résultats en 2019 ont été supérieurs à la cible pour le critère du BNPA récurrent et inférieurs à la cible pour le chiffre d'affaires (voir tableau de synthèse page 4).

1.1.2. Critères personnels (qualitatifs)

Pour 2019, la performance, en ce qui concerne les **objectifs personnels** (qualitatifs), a été jugée **excellente**. Après une analyse détaillée des réalisations de l'exercice par le Comité des rémunérations, le Conseil d'Administration a relevé les éléments suivants concernant chacun des critères :

- **RSE :**

- **Sécurité et fiabilité :**

En ce qui concerne la **sécurité**, sur la base des heures travaillées estimées, le taux de fréquence des accidents avec arrêt des collaborateurs du Groupe s'est établi en 2019 à 1,2, ce qui représente le taux de fréquence le plus bas depuis 20 ans. Il n'y a pas eu d'accident mortel concernant les collaborateurs du Groupe en 2019.

En matière de **sécurité / fiabilité industrielle**, le programme **IMS** (Industrial Management System) du Groupe mis en place depuis 15 ans a participé à **renforcer la maîtrise** des risques industriels. Sur la base de l'expérience acquise, un projet d'envergure a été lancé en 2018 pour le faire évoluer afin de renforcer son efficacité. L'année 2019 a permis de préparer le contenu et les outils de mise en œuvre sur le terrain du nouvel IMS. Des pilotes ont démarré à l'été dans deux groupes de pays (clusters) et son déploiement dans l'ensemble des opérations du Groupe est planifié sur la période 2020-2021.

En 2019, la **sécurité sur la route** a bénéficié d'une attention particulière du management au travers d'un plan ambitieux de déploiement de nouvelles technologies dans les camions, permettant de renforcer le comportement de sécurité des conducteurs. Ce plan est désormais bien engagé et produit ses premiers effets positifs.

- **Poursuite du déploiement de la stratégie de Développement Durable :**

Le Comité Environnement et Société s'est réuni à trois reprises en 2019. Il a revu la gouvernance mise en place pour le suivi du déploiement des Objectifs Climat annoncés par le Groupe en novembre 2018, ainsi que la mise à jour des risques environnementaux et sociétaux et du plan de vigilance.

En ce qui concerne la **réalisation des Objectifs climat**, et en particulier la baisse de l'Intensité Carbone du Groupe de 30 % entre 2015 et 2025, cette baisse s'est poursuivie en 2019. Tous les groupes de pays (clusters industriels) du Groupe ont bâti leur **feuille de route Climat** jusqu'à 2025, avec un plan d'actions détaillé sur chacun des trois axes : Actifs / Clients / Ecosystèmes. Dans chacun de ces groupes de pays (clusters), un Climate Champion est en charge d'animer ce sujet et des Climate Ambassadors volontaires portent des **initiatives locales** et partagent des **bonnes pratiques**.

Le 2 décembre 2019, le Groupe a conclu un **avenant à sa ligne de crédit syndiquée** de 2 milliards d'euros prévoyant désormais un **mécanisme de corrélation entre ses coûts financiers et trois de ses objectifs RSE** dans le domaine de l'Intensité Carbone, de la diversité homme-femme, et de la sécurité, cette initiative témoignant de la volonté de combiner performance et responsabilité.

Les efforts du Groupe ont également été reconnus par les investisseurs et actionnaires qui ont attribué à Air Liquide le **Prix de l'Investissement Responsable Boursorama** (plus de 100 000 votants).

Benoît Potier est co-Président du **Conseil pour l'hydrogène** (Hydrogen Council). Ce Conseil, créé en 2017, rassemble 60 leaders des secteurs de l'énergie, des transports et de l'industrie pour promouvoir l'hydrogène en vue d'atteindre les objectifs liés aux changements climatiques. En juin dernier, le Conseil pour l'Hydrogène a été invité à participer à des événements officiels du G20 qui s'est tenu au Japon, afin de promouvoir les bénéfices de l'hydrogène dans la transition énergétique.

En 2019, la **Fondation** a accru significativement son activité avec un doublement des subventions payées sur projets. 44 projets de **développement local**, un projet d'**éducation scientifique** et six

projets de **recherche scientifique** ont été approuvés. En novembre, le Conseil a adopté une **nouvelle stratégie** et de nouveaux modes opératoires pour **accroître l'impact** de la Fondation et développer une **action sur le long terme**. Dans le domaine de la recherche scientifique sur la qualité de l'air et les maladies respiratoires, la Fondation privilégie désormais une approche proactive de co-construction avec les meilleures équipes européennes et un soutien dans la durée. Sur les territoires marqués par un fort chômage et des métiers techniques sous tension, la Fondation développe des **projets d'insertion professionnelle innovants** en lien avec les équipes locales du Groupe et les associations œuvrant sur le terrain. Deux premiers projets, l'un aux Mureaux dans le domaine du soudage et l'autre à Johannesburg dans le domaine du numérique ont été initiés.

La mise en œuvre de la politique de **diversité** a continué à progresser au sein de l'ensemble des entités du Groupe. Dans le cadre des revues régulières des talents à plus haut potentiel, la diversité des profils est prise en compte, avec pour objectif de continuer à la renforcer au sein des positions clé du Groupe de façon à valoriser les nombreuses cultures dont le Groupe est constitué, et à renforcer l'équilibre entre les hommes et les femmes.

- **Organisation/Ressources Humaines :**

Inscrite dans la continuité, la politique de **développement des talents** du Groupe s'est poursuivie avec des revues régulières de nos talents et de leur développement. Ces revues sont faites au niveau de nos groupes de pays (clusters) opérationnels jusqu'au niveau du Comité Exécutif. L'identification, le développement ainsi que la connaissance par le reste du Groupe des talents au sein d'**Airgas** a progressé avec plusieurs revues dédiées réalisées au sein de notre pôle en Amérique.

Des revues régulières de nos **talents à plus haut potentiel** ont eu lieu avec le Comité des nominations et de la gouvernance.

Le **Comité Exécutif** a été renforcé au 1^{er} septembre 2019, avec la nomination de **quatre nouveaux membres** aux profils, compétences et expériences **diversifiés** pour accélérer la mise en œuvre de notre stratégie de transformation. Le Comité Exécutif est maintenant composé de **14 membres dont cinq femmes** et de profils aux carrières **très internationales** ainsi que de **nationalités clés** pour le Groupe (France, USA, Allemagne).

Par ailleurs, en 2019 nous avons fait évoluer notre programme de **développement de nos talents techniques** TCL (Technical Career Leaders) en ajoutant un **nouveau domaine** technique autour de l'**IT** et du **Digital** qui sont des leviers d'innovation et de performance fondamentaux. De premiers experts internationaux ont été reconnus, et deux fellows (un des niveaux les plus élevés de reconnaissance du programme) ont été nommés dans les domaines du Digital et de l'informatique Industrielle.

- **Performance individuelle :**

La performance individuelle a été jugée excellente. Le Comité a souligné la capacité du dirigeant mandataire social, dans un **environnement mondial plus fluctuant et contrasté** qu'anticipé, à piloter le Groupe avec succès, notamment en termes de **performance** et d'**efficacités**, lesquelles se sont **fortement améliorées**, en avance substantielle sur l'objectif. En parallèle, le Comité a noté la forte implication du dirigeant dans le développement du programme de **transformation numérique** et dans la démarche d'**innovation** du Groupe, sources du développement futur.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DE LA PART VARIABLE 2019

Indicateur	Éléments approuvés par l'Assemblée Générale en 2019 :				Taux de réalisation ⁽⁴⁾		
	Cible ^(a)		Maximum		En % de la rémunération cible pour chaque critère		
	En % de la rémunération fixe	En % base 100	En % de la rémunération fixe	En % base 100	En % de la rémunération fixe	En % base 100	En % base 100
CRITERES FINANCIERS (QUANTIFIABLES) dont :	105	70	122	73	-	112	72
Progression du bénéfice net par action récurrent (BNPA récurrent) ^(b)	75	50	87	52	116	87	56
Croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé ^(c)	30	20	35	21	84	25	16
CRITERES PERSONNELS (QUALITATIFS) dont :	45	30	45	27	-	44	28
RSE : - Sécurité et fiabilité : poursuivre les efforts d'amélioration de la sécurité (taux de fréquence d'accidents avec arrêt, accidents de la route et accidents liés aux métiers) - Poursuite du déploiement de la stratégie de Développement Durable (mise en œuvre des Objectifs climat du Groupe - Fondation Air Liquide - Diversité)	15	10	15	9	95	14	9
Organisation / Ressources Humaines (développement des talents, plans de succession)	15	10	15	9	95	14	9
Performance individuelle : appréciation du Conseil d'Administration, notamment du contexte externe de l'année	15	10	15	9	100	15	10
TOTAL (critères financiers et personnels)	150	100	167	100	-	156	100

(a) La cible désigne la réalisation à 100% du critère de performance.

(b) Hors change et éléments exceptionnels significatifs. Hors effet de l'application de la norme IFRS 16 à partir du 1er janvier 2019.

(c) Hors périmètre significatif, hors change, hors énergie.

(d) Selon décision du Conseil d'Administration du 10 février 2020.

Au total, le montant de la part variable est supérieur à la cible, en **hausse de + 2,9 %** par rapport à la part variable au titre de 2018.

La totalité de la part variable de la rémunération due au titre de l'exercice 2019 sera payée en 2020 après approbation des comptes par l'Assemblée Générale des actionnaires, étant précisé que son versement est conditionné à l'approbation par une Assemblée Générale des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de 2019 à Benoît Potier.

Total part fixe et part variable

La rémunération brute totale s'établit donc comme suit :

Montants en €	B. Potier
Total part fixe	1 325 000
Total part variable	2 064 913
Total fixe + variable	3 389 913

Le Conseil d'Administration a pris acte des avantages en nature versés au bénéfice du dirigeant mandataire social en 2019 qui comprennent l'usage d'une voiture de fonction et les cotisations pour la garantie sociale des dirigeants d'entreprise.

Il a pris acte que la Société a versé à des organismes extérieurs pour Benoît Potier les cotisations aux régimes supplémentaires de retraite à cotisations définies, au régime collectif d'assurance-vie et au régime collectif de prévoyance.

2. Rémunération 2020 du Président-Directeur Général

2.1. Principes de rémunération applicables au Président-Directeur Général

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, qui s'applique à Benoît Potier, s'inscrit, dans ses principes et sa structure, dans la continuité de la politique approuvée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2019.

Elle a été établie par le Conseil d'Administration du 10 février 2020, sur la base d'une recommandation du Comité des rémunérations, ce dernier ayant procédé à des analyses détaillées dont il a rendu compte au Conseil d'Administration. Le Président-Directeur Général n'assiste pas aux délibérations relatives à son cas personnel en Comité des rémunérations et ne prend pas part aux délibérations et au vote du Conseil d'Administration sur les éléments de rémunération le concernant.

Pour 2020, le Conseil d'Administration a décidé de maintenir la part fixe au même niveau que celle de 2018 et de 2019. Le niveau de la rémunération annuelle totale cible est donc inchangé.

La structure et les principes applicables à la rémunération s'inscrivent dans la continuité des exercices antérieurs, quelques ajustements ayant été apportés suite à des remarques d'actionnaires. De plus, des modifications du mécanisme de retraite ont été apportées suite à la loi PACTE du 22 mai 2019 et à l'ordonnance n°2019-697 du 3 juillet 2019.

- La politique de rémunération prévoit un **équilibre proportionné entre les trois éléments de la rémunération** annuelle totale cible (part fixe, part variable et éléments de motivation à long terme, constitués par des actions de performance et/ou des options de souscription, ci-après "LTI").

La **part fixe représente environ 25 %, la part variable 35 % et les LTI 40 % du total de la rémunération** annuelle totale cible. Les éléments soumis à **conditions de performance** représentent donc **75 %** de cet ensemble à la cible. Les engagements liés à la cessation du mandat exécutif (contrat collectif d'assurance de retraite et indemnité de départ) sont également soumis à conditions de performance.

La **part variable** demeure exprimée en part variable cible (en pourcentage de la part fixe), avec un maximum. Le total de la part variable cible fixée représente environ 90 % du total de la part variable maximum, pour une très bonne performance. Dès lors, pour un fixe de 100, la cible est de 150 % et le maximum de 167 %.

Concernant la pondération des critères retenus (voir tableau ci-après) :

- Un poids relatif plus important demeure affecté aux critères quantifiables par rapport aux critères qualitatifs,
- Critères quantifiables : comme précédemment, chaque critère quantifiable est affecté d'une pondération cible (exprimée en pourcentage de la part fixe) correspondant à une réalisation à 100 % de l'objectif cible fixé en début d'année, et d'une pondération maximale (exprimée en pourcentage de la part fixe),
- Critères qualitatifs :
 - une pondération est affectée à chacun des critères qualitatifs,
 - les critères qualitatifs continuent de reposer, pour les deux tiers, sur trois à quatre catégories ou sous-catégories d'objectifs définies chaque année et, pour un tiers, sur une évaluation de la performance individuelle ;
- La pondération cible et la pondération maximale sont rendues publiques ex ante ; le poids réel de chaque critère dans la détermination de la part variable due au titre de l'exercice sera établi en fonction de la performance mesurée pour chaque critère au regard de l'objectif cible, sur la base de l'application d'une formule pour les critères financiers et de l'appréciation de la performance du

dirigeant par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des rémunérations pour les critères qualitatifs. Le taux de réalisation des objectifs de la part variable, exprimé en pourcentage de la part fixe et de la part variable cible affectée à ce critère, sera communiqué ex post.

- Pour la période 2016-2020, les conditions de performance ont été fixées en cohérence avec les principaux objectifs du **programme d'entreprise NEOS** qui intègrent la croissance des ventes et le ROCE, et reflètent ainsi la **stratégie commerciale** de la Société.

Ainsi, les **éléments quantifiables** de la part variable annuelle comprennent un **critère de progression du BNPA récurrent** qui permet de prendre en compte tous les éléments du compte de résultat. Le critère de **progression des ventes** traduit quant à lui le **dynamisme de l'activité**. A eux deux, les critères du chiffre d'affaires et du BNPA récurrent reflètent **l'ambition du Groupe de réaliser une croissance rentable**. Par ailleurs, le programme d'entreprise NEOS intègre également des objectifs d'efficacités dont la réalisation participe à la progression du BNPA récurrent.

Les conditions de performance des LTI intègrent quant à elles le **ROCE**, objectif clé du programme d'entreprise NEOS, qui permet de mesurer le retour sur capitaux employés et est pertinent dans une industrie à forte intensité capitalistique. Le taux de rentabilité pour l'actionnaire (**TSR**) permet quant à lui d'**aligner la performance de la Société avec la rentabilité régulière attendue par ses actionnaires**. En outre, afin de prendre en compte des remarques d'actionnaires et en cohérence avec la démarche de **croissance responsable** du Groupe, les **plans de LTI** intègrent à partir de 2020 une **nouvelle condition de performance liée à l'Intensité Carbone du Groupe** (voir définition §2.2.3 B). L'objectif de cette condition s'inscrit dans la trajectoire des Objectifs climat du Groupe annoncés fin 2018 et visant à réduire de 30 % l'Intensité Carbone entre 2015 et 2025.

Les conditions de performance applicables aux engagements long terme (indemnité de départ et contrat collectif d'assurance de retraite) sont basées sur l'écart entre le **ROCE** et le **WACC** (moyenne des écarts sur trois ans) ce qui permet de **mesurer la création de valeur régulière** compte tenu de l'importance fondamentale du processus de gestion et de contrôle des investissements dans l'industrie des gaz industriels à forte intensité capitalistique.

Les **éléments qualitatifs** de la part variable annuelle intègrent la poursuite d'objectifs dans la durée en matière de **sécurité**, de **développement durable**, de **Ressources Humaines** et de préparation des plans de **succession**, concourant ainsi à la **pérennité de la Société**.

Ces éléments incitatifs reflètent ainsi la stratégie du Groupe orientée vers une croissance rentable sur le long terme en agissant de manière responsable dans le respect de l'intérêt de toutes les parties prenantes. Dans une industrie à forte intensité capitalistique, une croissance rentable sur le long terme requiert une attention constante portée à chaque décision d'investissement et à la compétitivité de chaque opération tout en maintenant un effort continu dans la durée en faveur notamment de la sécurité, l'innovation, la formation et le développement des collaborateurs ainsi que de l'environnement.

Le choix des éléments de la rémunération du dirigeant mandataire social par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des rémunérations est effectué en prenant en compte les **conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la Société**. Ainsi, les éléments quantifiables et qualitatifs de la part variable des dirigeants mandataires sociaux et des cadres dirigeants de la Société sont identiques. Ces objectifs sont également reflétés dans ceux des collaborateurs de la Société ayant une part variable court terme. De plus, les conditions de performance des LTI sont **identiques pour tous les bénéficiaires salariés** (pour rappel environ 1800 collaborateurs du Groupe chaque année) **et pour les dirigeants mandataires sociaux**. Ces alignements concourent à la **cohérence** des efforts dans la **réalisation des objectifs** de performance de la Société. L'importance accordée aux objectifs de sécurité concourt à la mise en place d'un environnement de travail de qualité pour les salariés qui a un impact direct sur leur engagement et leur performance. La part variable intègre également des objectifs de développement des talents, dont la réalisation suppose notamment la mise en place de programmes variés et pertinents de formation et de **développement des collaborateurs** tout au long de leur carrière.

- Spécifiquement pour Benoît Potier, un **contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle** est mis en place à compter du 1er janvier 2020 en remplacement de l'acquisition de droits

au titre du régime de retraite à prestations définies à compter de cette date en application de la loi PACTE du 22 mai 2019 et de l'ordonnance n°2019-697 du 3 juillet 2019 (voir détails ci-après).

2.2. Mise en oeuvre pour la rémunération 2020

Par application des principes et objectifs rappelés ci-dessus, sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'Administration du 10 février 2020 a arrêté les éléments de rémunération de Benoît Potier pour 2020 comme suit :

2.2.1. Part fixe

La part fixe s'établit à 1 325 000 euros, **identique à celle de 2018 et de 2019**.

2.2.2. Part variable

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé que les critères de la part variable 2020 seraient les suivants :

- **deux critères financiers quantifiables**, identiques à ceux qui figuraient déjà dans les critères de la part variable au titre de 2019 :
 - progression du bénéfice net récurrent (hors opérations exceptionnelles et significatives qui n'impactent pas le résultat opérationnel courant) hors change par action (ci-après "**BNPA récurrent**"),
 - croissance comparable du **chiffre d'affaires consolidé** (hors périmètre significatif, hors change, hors énergie).

La pondération de chaque critère est indiquée dans le tableau ci-après.

Pour chaque critère, le Conseil d'Administration a défini un objectif cible, qui n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité. Néanmoins, le taux de réalisation des objectifs de la part variable en pourcentage de la part fixe et en pourcentage de la part variable cible affectée à ce critère, sera communiqué *ex post*.

Les **objectifs cibles fixés sont exigeants**. Ils s'inscrivent **en toute cohérence dans la trajectoire du programme d'entreprise NEOS** qui vise, pour la période 2016-2020, une **croissance du chiffre d'affaires** du Groupe en moyenne annualisée de **+ 6 % à + 8 %**, incluant un effet de périmètre lié à la consolidation d'Airgas correspondant à + 2 % en moyenne annualisée.

Pour chaque critère financier, une formule arrêtée par le Conseil permet de calculer le montant de la part variable due (dans la limite d'un maximum) en prenant en compte, sur la base des états financiers consolidés de l'exercice, la valeur réalisée du critère par rapport à l'objectif cible fixé. Ainsi, en cas de performance supérieure à l'objectif fixé, la valeur de la part variable est ajustée à la hausse dans la limite du maximum fixé pour chaque critère. **En cas de performance inférieure à la limite basse fixée pour chaque objectif, la part variable correspondant à ce critère est égale à zéro.**

- des **critères personnels (qualitatifs)**, une pondération étant affectée à chacun d'entre eux. Ils sont détaillés dans le tableau ci-après et sont liés :
 - pour un tiers, à la **Responsabilité Sociale et Environnementale** (ci-après « RSE »),
 - pour un tiers, à l'**organisation et aux Ressources Humaines**,
 - pour un tiers, à une **performance individuelle**. Ce critère répond au souhait du Conseil d'Administration de conserver une faculté d'appréciation sur une partie de la part variable afin de prendre en compte l'imprévisibilité du contexte. Cela peut bénéficier au dirigeant si la Société fait face à un contexte défavorable non prévu lors de la fixation des objectifs, comme lui être défavorable si le contexte se révèle finalement plus favorable que prévu.

Une pondération, identique pour les montants cible et maximum, est fixée pour chaque critère qualitatif.

Le tableau de synthèse ci-dessous détaille ces critères de la part variable, ainsi que les poids cible et maximum de chaque élément.

Indicateur	Cible ^(a)		Maximum	
	En % de la rémunération fixe	En % base 100	En % de la rémunération fixe	En % base 100
CRITERES FINANCIERS (QUANTIFIABLES) dont :	105	70	122	73
Progression du bénéfice net récurrent ^(b) hors change par action (BNPA récurrent)	75	50	87	52
Croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé ^(c)	30	20	35	21
CRITERES PERSONNELS (QUALITATIFS) dont :	45	30	45	27
RSE : - Sécurité et fiabilité : poursuivre les efforts d'amélioration de la sécurité (taux de fréquence d'accidents avec arrêt, accidents de la route et accidents liés aux métiers) - Poursuite du déploiement de la stratégie de Développement Durable (Mise en œuvre des Objectifs climat du Groupe - Fondation Air Liquide – Contribution au développement de l'écosystème hydrogène)	15	10	15	9
Organisation / Ressources Humaines (développement des talents, plans de succession, politique de diversité)	15	10	15	9
Performance individuelle : appréciation du Conseil d'Administration, notamment du contexte externe de l'année	15	10	15	9
TOTAL (critères financiers et personnels)	150	100	167	100

(a) La cible désigne la réalisation à 100 % du critère de performance.

(b) Hors opérations exceptionnelles et significatives qui n'impactent pas le résultat opérationnel courant.

(c) Hors périmètre significatif, hors change, hors énergie.

La totalité de la part variable de la rémunération due au titre de l'exercice 2020 sera payée en 2021 après approbation des comptes par l'Assemblée Générale des actionnaires, son versement étant conditionné à l'approbation par une Assemblée Générale Ordinaire des éléments de rémunération de Benoît Potier dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 III alinéa 1 du Code de commerce.

2.2.3. Éléments de rémunération long terme (LTI)

A. Principes d'attribution

Les plans de LTI visent, au-delà de l'intéressement et de la participation, à associer davantage les collaborateurs à la performance de l'Entreprise et constituent un facteur de motivation à long terme, aligné avec l'intérêt des actionnaires pour une création de valeur dans la durée.

Les principes suivants ont été retenus par le Conseil d'Administration du 10 février 2020 pour l'attribution prévue à l'automne 2020 :

- Le Conseil a confirmé que, selon le principe retenu depuis 2016, l'attribution de LTI au dirigeant mandataire social et son évolution dans le temps sera évaluée en valeur au regard de la valorisation IFRS (et non des volumes attribués). Pour 2020, le Conseil d'Administration envisage pour Benoît Potier l'attribution de LTI représentant une valorisation IFRS d'environ 2,25 millions d'euros, stable par rapport aux attributions de 2018 et de 2019, représentant 40,4 % du total de la rémunération cible pour 2020, conformément à la pondération définie ci-dessus.

- La totalité des LTI attribuées est soumise à des **conditions de performance** calculées sur **trois ans**. Les conditions de performance applicables aux plans décidés à l'automne sont fixées par le Conseil d'Administration en début d'année à la réunion de février, afin de respecter une période de référence de trois années pleines.

Le Conseil a maintenu le **critère du ROCE** et du taux de rendement pour l'actionnaire (**TSR AL et TSR relatif**). Il a également ajouté, sur recommandation du Comité des rémunérations, un critère lié à l'**Intensité Carbone** du Groupe pour les raisons exposées ci-avant.

Pour chaque condition de performance, une formule arrêtée par le Conseil d'Administration permet de déterminer, à l'issue des trois exercices au cours desquels la performance doit être réalisée, le pourcentage d'actions de performance définitivement attribuées / d'options exerçables.

Les **objectifs exigeants** fixés pour chaque condition de performance sont rendus publics ex post, à l'issue du Conseil d'Administration du mois de février suivant la fin des trois exercices au cours desquels la performance doit être réalisée. Le taux de réalisation des conditions de performance et le pourcentage de LTI définitivement attribuées/exerçables sont également publiés à l'issue de ce Conseil.

B. Conditions de performance

En conséquence de ce qui précède, les conditions de performance applicables à l'ensemble des bénéficiaires des Plans de LTI qui seront attribués en 2020 ont été arrêtées par le Conseil d'Administration du 10 février 2020. Le nombre de LTI définitivement attribuées/exerçables dans le cadre des Plans 2020 sera fonction :

(i) à hauteur de 50 % des LTI attribuées, du taux de réalisation d'un objectif, fixé par le Conseil, constitué par la rentabilité des capitaux employés après impôts (« **ROCE** »)¹ constaté à la fin de l'exercice 2022.

À l'objectif fixé, l'attribution est de 100 % puis linéairement dégressive jusqu'à une **borne basse** en dessous de laquelle il n'y a pas d'attribution. Cette borne basse correspond à un niveau de ROCE **inférieur de 200 bps** à l'objectif fixé, ce qui apporte une certaine flexibilité, notamment pour saisir des opportunités de croissance externe.

L'objectif a été fixé dans la **trajectoire du programme d'entreprise NEOS** qui vise un ROCE supérieur à 10 % en 2021-2022 ;

(ii) à hauteur de 40 % des LTI attribuées,

- pour 50 % des LTI visées au (ii) : d'un objectif de rendement pour l'actionnaire fixé par le Conseil, défini comme la croissance moyenne annualisée d'un placement en actions Air Liquide, dividendes réinvestis, sur les exercices 2020, 2021 et 2022 (« **TSR AL** »). L'objectif de TSR absolu est fixé en cohérence avec les performances historiques. À l'objectif fixé, l'attribution est de 100 % puis linéairement dégressive, jusqu'à une borne basse,
- pour 50 % des LTI visées au (ii) : du taux de rendement pour l'actionnaire d'un placement en actions Air Liquide, dividendes réinvestis – source Bloomberg (« **TSR B** »), comparé à l'**indice TSR CAC 40, dividendes réinvestis (source Bloomberg)**, sur les exercices 2020, 2021 et 2022.

Le taux de réalisation sera de **0 % si la moyenne des TSR d'Air Liquide est inférieure à la moyenne des TSR du CAC 40**, de 50 % si elle est égale à la moyenne des TSR du CAC 40 et de 100 % si elle est supérieure de 2 % au moins à la moyenne des TSR du CAC 40 sur la base d'une évolution linéaire. Toute attribution pour une performance inférieure à la moyenne des TSR du CAC 40 est impossible.

(iii) à hauteur de 10 % des LTI attribuées, de la **réduction de l'Intensité Carbone d'Air Liquide**, définie comme le ratio suivant, constaté au 31 décembre 2022 : Émissions de gaz à effet de serre du Groupe Air Liquide pour l'année 2022 en kg-équivalent CO₂ / Résultat Opérationnel Courant avant amortissement (EBITDA) 2022 (calculé à taux de change constant sur la base des taux de change de 2015) exprimé en euros. Aux fins de la présente politique, les émissions de gaz à effet de serre comprennent les émissions

¹ Aux fins des présentes, la rentabilité des capitaux employés après impôts sera calculée comme suit: ((résultat net après impôts et avant déduction des intérêts minoritaires - coûts de la dette nette après impôts) sur la période 2022) / (moyenne de (capitaux propres + intérêts minoritaires + dette nette) à la fin des trois derniers semestres (S2 2022, S1 2022, S2 2021)).

directes (Scope 1) et les émissions indirectes (Scope 2). L'objectif a été déterminé **dans la trajectoire des Objectifs climat du Groupe annoncés fin 2018** et visant à réduire de 30 % l'Intensité Carbone entre 2015 et 2025.

Le taux de réalisation des conditions de performance sera constaté par le Conseil lors de l'arrêté des comptes de l'exercice 2022.

C. Règles applicables aux dirigeants mandataires sociaux

Les règles applicables aux dirigeants mandataires sociaux (proratisation en cas de départ du Groupe pendant la période d'appréciation des conditions de performance, condition de présence, obligations de conservation et de détention d'actions, restrictions d'exercice et de cession) sont inchangées.

2.2.4. Engagements de long terme et engagements liés à la cessation de fonctions

Benoît Potier bénéficie des engagements de long terme et des engagements liés à la cessation de fonctions visés ci-après au §4.

Le régime de retraite à prestations définies dont Benoît Potier bénéficie est affecté par la loi PACTE et l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019, selon lesquels les régimes de retraite supplémentaires conditionnant l'acquisition des droits à la présence des bénéficiaires dans l'entreprise au moment du départ à la retraite ne peuvent plus donner lieu à l'acquisition de droits conditionnels supplémentaires à compter du 1er janvier 2020.

Pour la période courant jusqu'à cette date, les droits de Benoît Potier au titre du régime de retraite à prestations définies (« Régime S ») demeurent intégralement soumis au règlement du plan de retraite.

A compter du 1^{er} janvier 2020, **un contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative** est mis en place en remplacement de l'acquisition de droits au titre du régime de retraite à prestations définies. Conformément à la loi PACTE et à l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019, la mise en place de ce nouveau dispositif au bénéfice de Benoît Potier est intégrée dans la politique de rémunération qui fait l'objet de la 11^{ème} résolution soumise à l'Assemblée Générale du 5 mai 2020.

Dans le cadre de ce nouveau mécanisme, le montant versé par la Société sera réparti entre un versement à l'organisme assureur et un versement à Benoît Potier destiné à couvrir les charges sociales et la fiscalité dues sur les versements effectués à l'assureur. Ce montant sera versé à terme échu chaque année jusqu'à la fin du mandat exécutif.

La liquidation de la retraite de Benoît Potier au titre de ce contrat d'assurance de retraite **ne pourra intervenir avant l'âge auquel il bénéficiera de la pension vieillesse du régime général de la sécurité sociale.**

Ce nouveau mécanisme est **spécifique et adapté au cas particulier de Benoît Potier** eu égard à son ancienneté et au fait que le nouveau mécanisme n'a vocation à s'appliquer que jusqu'à la fin de sa carrière de mandataire social exécutif. Il **ne préjuge pas du mécanisme qui serait appliqué dans le futur à un nouveau dirigeant mandataire social.**

Ce nouveau mécanisme a été choisi entre plusieurs alternatives et représente **le coût le plus bas pour la Société, inférieur de plus de 20 % à celui du régime antérieur.** Pour **Benoît Potier**, il vient seulement **compléter les droits** accumulés au titre du régime existant et permet de **maintenir des droits équivalents** à ceux qui auraient existé dans ce régime si Benoît Potier avait pu y être maintenu. Si, conformément à la nouvelle législation, ce contrat d'assurance de retraite n'est pas soumis à la présence du bénéficiaire dans l'Entreprise en fin de carrière, en toute hypothèse, s'agissant de Benoît Potier, l'application de cette condition dans le cadre du régime à prestations définies est devenue très théorique : le bénéficiaire de plus de 55 ans qui a au moins cinq ans d'ancienneté (ce qui est le cas de Benoît Potier) conserve ses droits même s'il est mis fin à son mandat dès lors qu'il ne reprend aucune activité professionnelle jusqu'à sa retraite. Par conséquent, le fait que cette condition ne s'applique pas au nouveau mécanisme est neutre au cas particulier.

Le montant annuel brut des versements s'élèvera à environ 10 % de la rémunération annuelle cible 2020 fixe et variable, sous réserve de la réalisation de **conditions de performance similaires à celles du régime de retraite à prestations définies**, qui avaient été déterminées par le Conseil d'Administration et

approuvées par l'Assemblée Générale du 16 mai 2018 dans le cadre de la 10^{ème} résolution. En conséquence, le montant total à verser au titre d'un exercice social dépendra de la **moyenne de l'écart annuel** entre la rentabilité, après impôts, des capitaux employés (**ROCE**) et le coût moyen pondéré du capital (**WACC**) (évalué sur fonds propres comptables), calculés (sur la base des comptes consolidés certifiés et approuvés par l'Assemblée Générale) sur les trois derniers exercices ayant précédé ledit exercice social. Aux fins de ce calcul, l'écart entre le ROCE et le WACC sera mesuré sur chaque exercice et la moyenne des trois écarts annuels sera calculée sur les trois derniers exercices ayant précédé ledit exercice social.

Le coefficient de performance appliqué au montant nominal au titre du contrat collectif d'assurance de retraite sera calculé comme indiqué dans le tableau ci-dessous avec une progression par segments linéaires entre chacun des seuils compris entre 100 bps et 300 bps inclus :

Moyenne sur trois ans des écarts annuels (ROCE – WACC) en bps*	Coefficient de performance appliqué au montant nominal
≥ 300	100 %
250	66 %
200	50 %
100	25 %
< 100	0 %

* bps : points de base

Enfin, le nouveau mécanisme sera pris en compte dans la détermination du plafond de 45 % de la Rémunération de référence applicable au régime de retraite à prestations définies, ce plafond n'étant pas atteint.

3. Réalisation des conditions de performance des plans d'options et actions de performance 2017

3.1. Constat de la réalisation des conditions de performance des plans du 20 septembre 2017

Sur la base des comptes arrêtés pour l'exercice 2019 soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale des actionnaires du 5 mai 2020, le Conseil d'Administration du 10 février 2020 a constaté le taux de réalisation des conditions de performance applicables à la totalité des actions de performance et options attribuées à tout bénéficiaire et définies lors de l'attribution des plans d'actions de performance et d'options du 20 septembre 2017.

Les **plans annuels de 2017** prévoyaient que le nombre d'options pouvant être effectivement exercées sur le nombre total d'options ayant été attribuées, ainsi que le nombre d'actions de performance définitivement attribuées, seraient fonction du taux de réalisation des objectifs suivants :

(i) à hauteur de 65 % des options/actions de performance attribuées, d'un objectif de moyenne des croissances annuelles du bénéfice net non dilué par action du Groupe hors effet de change et hors éléments exceptionnels significatifs (« BNPA récurrent ») sur les exercices 2017, 2018 et 2019 fixé à + 6 % (a) pour pouvoir exercer la totalité des options et (b) pour que la totalité des actions soit acquise, et dégressif linéairement jusqu'à 0 % de croissance.

Pour tenir compte de l'impact de l'acquisition d'Airgas et de son financement, il avait été décidé de procéder au calcul de progression du BNPA récurrent pour l'année 2017 sur la base de comptes estimés 2016 intégrant Airgas au 1^{er} janvier et hors activités disponibles à la vente et permettant de prendre en compte des données comparables.

Le Conseil d'Administration a constaté que la moyenne des croissances annuelles du BNPA récurrent sur la période précitée s'établissait à 10,0 %, soit un objectif réalisé à 100 %;

(ii) à hauteur de 35 % des options/actions de performance attribuées, objectif de rendement pour l'actionnaire :

- pour 50 % des options/actions de performance visées au (ii) : d'un objectif de croissance moyenne annualisée d'un placement en actions Air Liquide, dividendes réinvestis, sur les exercices 2017, 2018 et 2019 (« TSR AL »), fixé à + 6 % (a) pour pouvoir exercer la totalité des options et (b) pour que la totalité des actions soit acquises, et dégressif linéairement jusqu'à + 2 %.

Le Conseil d'Administration a constaté que cette croissance, sur la période précitée, s'établissait à 18,4 % par an, soit un objectif réalisé à 100 %,

- pour 50 % des options/actions de performance visées au (ii) : du taux de rendement pour l'actionnaire d'un placement en actions Air Liquide, dividendes réinvestis - source Bloomberg (« TSR B »), comparé à l'indice CAC 40, dividendes réinvestis (source Bloomberg), sur les exercices 2017, 2018 et 2019.

La formule applicable prévoyait que le taux de réalisation de cette condition de performance était de 0 % si la moyenne des TSR d'Air Liquide était inférieure à la moyenne des TSR du CAC 40, de 50 % si elle était égale à la moyenne des TSR du CAC 40 et de 100 % si elle était supérieure de 2 % au moins à la moyenne des TSR du CAC 40 sur la base d'une évolution linéaire. Toute attribution pour une performance inférieure à la moyenne des TSR du CAC 40 était impossible.

Le taux de rendement Air Liquide sur la période précitée est de 16,24 %. Celui de l'indice CAC 40 sur la même période est de 11,62 %. Par conséquent, la différence entre le taux de rendement Air Liquide et la moyenne du taux de rendement CAC 40 s'établit à 4,62 %, soit un objectif réalisé à 100 %.

En conséquence, le Conseil d'Administration a constaté que le taux de réalisation des conditions de performance du plan d'options et des plans d'actions de performance du 20 septembre 2017 s'établit à 100 %.

3.2. Constat de la réalisation de la condition de performance spécifique à Benoît Potier dans le cadre du plan d'actions de performance « Airgas » du 29 juillet 2016

Le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 29 juillet 2016, a décidé d'une attribution spécifique d'actions de performance destinée à marquer la reconnaissance de la Société pour le travail accompli par toutes les équipes ayant contribué à la réalisation de l'acquisition d'Airgas.

Pour chacun de ces Plans « Airgas » (Plan « France » et Plan « Monde »), le Conseil a retenu des conditions de performance calculées sur trois exercices identiques à celles retenues pour les plans d'options et d'actions de performance du 29 novembre 2016.

Sur la base des comptes arrêtés pour l'exercice 2018 soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 7 mai 2019, le Conseil d'Administration du 13 février 2019 a constaté le taux de réalisation des conditions de performance applicables à la totalité des actions de performance attribuées à tout bénéficiaire définies lors de l'attribution des plans d'actions de performance Airgas du 29 juillet 2016 qui s'établit à 82,87 %.

Conformément à la décision du Conseil d'Administration du 27 juillet 2017 **spécifiquement pour Benoît Potier**, une condition de performance additionnelle basée sur le **taux de réalisation des synergies suite à l'acquisition d'Airgas** a été ajoutée. Le Conseil d'Administration du 10 février 2020 a constaté que le **niveau de réalisation de cette condition de performance additionnelle est de 100 %**. En conséquence, la proportion globale d'actions de performance acquises par Benoît Potier au titre du Plan « Airgas » France s'élève à 82,87 %.

3.3. Nombre d'options et d'actions de performance dont bénéficie Benoît Potier au titre des Plans 2017 et du plan d'actions de performance « Airgas » du 29 juillet 2016

Les nombres d'options et d'actions de performance attribuées au titre des Plans 2017 ont été ajustés suite aux attributions d'actions gratuites aux actionnaires de 2017 et de 2019 et s'élèvent après ajustement

à 28 092 options et 21 864 actions de performance au titre des Plans 2017 et à 24 977 actions de performance au titre du Plan Airgas du 29 juillet 2016.

Après prise en compte du taux de réalisation des conditions de performance, les nombres d'options et d'actions de performance sont les suivants : 28 092 options et 21 864 actions de performance au titre des Plans 2017 ainsi que 20 698 actions de performance au titre du Plan Airgas du 29 juillet 2016.

4. Conventions et engagements réglementés liés à la cessation de fonctions concernant Benoît Potier

Conformément à la loi, le Conseil d'Administration a procédé au réexamen annuel des conventions et engagements liés à la cessation des fonctions conclus et autorisés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution a été poursuivie au cours du dernier exercice. Ces conventions et engagements portent sur les régimes complémentaires de retraite à cotisations définies et à prestations définies / indemnité de départ / prévoyance / assurance-vie applicables à Benoît Potier. Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'Administration a décidé du maintien des autorisations en cours pour Benoît Potier.

S'agissant du régime de retraite à prestations définies, pour 2019, le Conseil d'Administration du 10 février 2020 a constaté que la condition de performance était réalisée à 100 % avec un accroissement des droits conditionnels de 1 %, correspondant à l'acquisition potentielle de 1 % supplémentaire de la rémunération de référence pour l'année considérée. Sur le gel de ce régime et le remplacement des droits conditionnels à compter du 1er janvier 2020 par un mécanisme de substitution, voir plus haut.

5. Assemblée Générale 2020 - Résolutions relatives aux rémunérations

Le Conseil d'Administration a arrêté le projet de résolution ainsi que les tableaux de synthèse présentant les éléments de la rémunération versée en 2019 ou attribuée au titre de 2019 à Benoît Potier, Président-Directeur Général sur lesquels l'Assemblée Générale du 5 mai 2020 est invitée à statuer (9^{ème} résolution).

Le Conseil d'Administration a arrêté le projet de résolution et le Rapport sur le gouvernement d'entreprise contenant les éléments de rémunération du Président-Directeur Général et des Administrateurs de la Société en vertu de l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce. Ces éléments font l'objet de la 10^{ème} résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 5 mai 2020.

Enfin, le Conseil d'Administration a arrêté la politique de rémunération des mandataires sociaux qui fait l'objet de la 11^{ème} résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 5 mai 2020.

Les éléments détaillés relatifs à la rémunération des mandataires sociaux faisant l'objet des résolutions susvisées figureront dans le Document d'Enregistrement Universel 2019.