

Réponses aux questions transmises par écrit préalablement à l'Assemblée Générale

I. ACTIVITÉ

1. Questions de Monsieur Jean-Baptiste Perrier

- Quel est l'intérêt pour Air Liquide de procéder par des participations minoritaires plutôt que par des acquisitions complètes (quelques millions dans STNE ou 18,6 % d'Hydrogenics par exemple) ?

Au moment où l'hydrogène est reconnu comme l'une des solutions clé pour la transition énergétique pour de nombreux usages : mobilité, processus industriels..., il est important de rappeler que depuis près de 50 ans, Air Liquide maîtrise l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement en hydrogène, de la production au stockage, à la distribution et au développement d'applications pour les utilisateurs finaux.

Avec pour ambition de contribuer à un monde plus durable, Air Liquide se doit d'étudier toutes les opportunités identifiées. Lesquelles peuvent présenter des options différentes selon les géographies, les marchés, les technologies...

Prendre une part minoritaire dans une société est un bon moyen de développer un partenariat stratégique avec elle, tout en limitant la prise de risque. Cela est particulièrement pertinent lorsqu'il existe des complémentarités ou synergies fortes avec la société, mais que cette société ne fait pas pour autant partie du coeur de métier Air Liquide.

Ainsi pour les 2 exemples cités, les intérêts que nous portons sur leurs métiers sont sensiblement différents et ont orienté nos choix d'investissements. Hydrogenics fabrique différents types d'équipements dont des électrolyseurs PEM (Proton Exchange Membrane), une technologie que nous souhaitons intégrer au portefeuille d'offres Air Liquide. L'investissement d'Air Liquide dans la start-up chinoise SNTE est destiné à accélérer en Chine le déploiement de flottes de camions électriques fonctionnant à l'hydrogène. En conclusion, dans les deux cas, c'est un excellent moyen pour établir des partenariats stratégiques dans les marchés en développement, comme celui de la transition énergétique.

- Quel est l'avantage compétitif de la solution Blueeze d'Air Liquide par rapport à son concurrent Coldway (il s'agit d'un système thermochimique produisant du froid par réaction chimique entre de l'ammoniac et des sels) ?

Aujourd'hui, la majorité des groupes frigorifiques actuels produisent du froid grâce à un moteur diesel autonome. Ces moteurs génèrent plus de 90% des émissions de particules d'un camion frigorifique. Afin de permettre aux camions d'accéder aux centres villes en respectant l'environnement et le calme des riverains, votre Groupe a développé une solution alternative innovante, Blueeze, basée sur la circulation d'azote liquide à -196°C dans la caisse du camion.

Le système développé par Coldway génère du froid en utilisant une autre réaction chimique entre de l'ammoniac et des sels contenus dans un réacteur et un évaporateur. Il semble que les applications commerciales de Coldway soient limitées à ce jour à des petits volumes (quelques mètres cubes seulement) et plus adaptées pour du froid positif (>0°C) que du froid négatif (<0°C).

2. Questions de Madame Josette Balguerie

- Est-ce que Air Liquide a engagé une recherche en matière de stockage du Carbone ? En piégeant et stockant le CO₂, comment ?

Dans le cadre de son approche globale contre le changement climatique, Air Liquide vise non seulement à réduire l'intensité carbone de ses activités, mais aussi à agir avec ses clients pour une industrie durable et à prendre part à l'émergence d'une société bas carbone. Le captage-stockage du CO₂ est un des moyens d'agir pour décarboner l'industrie.

Le portefeuille de technologies Air Liquide comprend des technologies de séparation et de capture des gaz reposant sur la distillation cryogénique qui peuvent être installées sur des unités de production d'hydrogène, de gaz de synthèse, ou sur les hauts-fourneaux des aciéries. Le CO₂ capturé peut ensuite être utilisé dans les procédés du client ou par les clients de l'activité Industriel Marchand. Le Groupe opère depuis 2015 une unité de capture de CO₂ "Cryocap" sur une de ses unités de production d'hydrogène à Port-Jérôme en Normandie. Le CO₂ capturé est purifié et vendu à des clients Industriel Marchand dans l'agro-alimentaire, les serres ...

Pour les cas où le CO₂ capté ne peut pas être absorbé par les besoins industriels, le stockage du CO₂ est une solution permettant de limiter les émissions de gaz à effet de serre. C'est pourquoi Air Liquide a signé un protocole d'accord en septembre 2019 avec Equinor et ses partenaires (Shell et Total) en vue d'une collaboration sur le projet de capture et de stockage du CO₂ Northern Lights sur le plateau continental norvégien. Air Liquide entend ainsi mettre son expertise dans les technologies de captage, de liquéfaction et de transport de CO₂ au service de l'un des plus ambitieux projets du monde dans ce domaine.

Par ailleurs, le Groupe entend consacrer environ 100 millions d'euros de dépenses Innovation chaque année pour réduire son empreinte carbone ou celle de ses clients. Il développe notamment des technologies pour réduire ses propres émissions et propose des solutions plus propres pour les autres secteurs émetteurs de CO₂ : les équipes Innovation travaillent par exemple sur l'amélioration de l'efficacité énergétique des unités de production, mais aussi sur les technologies de capture et valorisation du CO₂ (CCS – Carbon Capture and Storage et CCU – Carbon Capture and Usage).

- Ne serait-il pas possible de procéder à la réduction du CO₂ pour n'avoir à stocker que du C (beaucoup plus facile à stocker) ?

Dans le monde, plusieurs laboratoires de recherche travaillent sur la transformation du CO₂ en carbone. Cette réaction est possible mais reste difficile à réaliser car elle demande beaucoup d'énergie, la molécule de CO₂ étant extrêmement stable. Nous sommes encore loin d'une application industrielle à grande échelle. Cependant, nous gardons une veille active sur cette thématique. En effet, la R&D du Groupe conduit des projets sur les principales technologies permettant de produire de l'hydrogène à bas carbone, en collaboration avec les meilleurs écosystèmes de recherche au niveau mondial. Ainsi, nous avons mené des travaux sur le craquage du méthane qui permet de produire directement de l'hydrogène et du carbone solide, limitant ainsi considérablement les émissions de CO₂. A ce stade, nous discutons avec des clients majeurs du Groupe afin de voir comment il serait possible de valoriser ce carbone ou de le stocker sur le long terme. L'innovation sera clef afin d'apporter une solution viable sur le long terme, nous y travaillons.

II. ENVIRONNEMENT

3. Questions du Forum pour l'Investissement Responsable

- Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2°C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5 °C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?

Dans le cadre d'une approche globale du climat, Air Liquide a publié en novembre 2018 les objectifs les plus ambitieux de son secteur. Les engagements du Groupe visent ainsi non seulement à réduire l'intensité carbone de ses activités, mais aussi à agir avec ses clients pour une industrie durable et à prendre part à l'émergence d'une société bas carbone.

Dans le cadre de ses activités de production, de distribution et de services, Air Liquide s'engage ainsi à réduire de 30 % son intensité carbone d'ici 2025, sur la base des émissions de 2015. L'atteinte de ces objectifs s'appuie notamment sur :

- une augmentation de près de 70 % des achats d'électricité renouvelable ;
- une amélioration de l'efficacité énergétique de ses unités de production ;
- et une réduction de 10 % de l'empreinte carbone de ses principaux produits vrac et conditionnés- en agissant tant sur la production que sur le transport.

Par ailleurs, Air Liquide s'est engagé en juillet 2019 dans l'initiative des Science-Based Targets (SBT). Cette initiative propose aux entreprises une méthodologie leur permettant d'établir un objectif de réduction d'émissions de GES basé sur la science climatique et en ligne avec un scénario 2°C ou inférieur à 2°C. Néanmoins, il n'existe pour le moment pas d'approche sectorielle propre aux activités d'Air Liquide qui a la particularité de servir une grande diversité des secteurs de l'économie.

En parallèle à la mise en place d'une approche sectorielle, Air Liquide a réalisé des scénarios 2°C ou inférieur à 2°C sur l'évolution des principaux marchés de gaz industriels associés à une contrainte CO₂, ainsi que sur l'évolution de la demande en hydrogène jusqu'à 2050. Ils sont décrits dans son Document d'Enregistrement Universel 2019 (page 40).

De plus, en ligne avec l'objectif du Groupe de réduire son intensité carbone, Air Liquide a finalisé en 2019 la cession à Fujian Shenyan de son complexe de gazéification de charbon.

- **Comment vos CapEx/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?**

Le Groupe entend consacrer environ 100 millions d'euros de dépenses Innovation chaque année pour réduire son empreinte carbone ou celle de ses clients. Il développe notamment des technologies pour réduire ses propres émissions et propose des solutions plus propres pour les autres secteurs émetteurs de CO₂ : les équipes Innovation travaillent entre autres sur l'amélioration de l'efficacité énergétique des unités de production, mais aussi sur les technologies de capture et valorisation du CO₂ (CCS – Carbon Capture and Storage et CCU – Carbon Capture and Usage).

De plus, pour tous ses grands projets, Air Liquide intègre un prix interne du carbone de 50 euros la tonne de CO₂ dans son processus de décision d'investissement. Ce prix interne du carbone est une valeur qu'Air Liquide se fixe volontairement pour évaluer le coût économique des émissions de gaz à effet de serre. L'analyse des investissements avec ce prix interne de carbone permet de s'assurer de la robustesse et de la pérennité du projet client. Cette analyse permet également de valider la pertinence et la viabilité de la solution d'investissement envisagée par Air Liquide et de proposer quand c'est possible des solutions technologiques bas carbone.

Par ailleurs, le Groupe continue d'investir dans le développement des marchés bas-carbone en augmentant sa capacité de production de biométhane (plus de 80 stations sont en service pour approvisionner des véhicules) et son extension dans le domaine de l'hydrogène énergie par exemple (120 stations Hydrogène ont été conçues et installées par Air Liquide). Le Groupe a également annoncé avoir pris une participation de 18,6 % dans le capital de la société canadienne Hydrogenics Corporation, un spécialiste des équipements de production d'hydrogène par électrolyse et des piles à combustible. Cette opération stratégique, qui correspond à un investissement de 20,5 millions de dollars américains (18 millions d'euros), permet au Groupe de réaffirmer son engagement à long terme dans les marchés de l'hydrogène énergie et son ambition d'être un acteur majeur dans la fourniture d'hydrogène décarboné notamment pour l'industrie et les marchés de la mobilité.

En terme de gouvernance, Air Liquide s'est également doté depuis mai 2017 d'un Comité Environnement et Société, dédié aux sujets de responsabilité sociale et environnementale. Ce Comité a notamment pour missions d'examiner la stratégie et les engagements développement durable du Groupe, d'assurer le suivi des déploiements de ses actions en matière environnementale et sociétale et d'examiner les risques liés.

Enfin, le Conseil d'administration a ajouté, sur recommandation du Comité des rémunérations, un critère lié à l'Intensité Carbone du Groupe dans les LTI (éléments de rémunération long terme) du mandataire social et des collaborateurs.

- **Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?**

1. **Le climat**

Dans le cadre de son approche globale du climat, Air Liquide a publié en novembre 2018 les objectifs

- les plus ambitieux de son secteur (voir au dessus).
2. La transition énergétique
A l'aide d'un dialogue actif avec un ensemble d'acteurs (pouvoir publics, partenaires industriels, ONG...), Air Liquide contribue au développement d'une société bas carbone, notamment en promouvant l'hydrogène qui, tant sur le plan de la mobilité que de l'énergie devra jouer un rôle clé dans la transition énergétique et la lutte contre le changement climatique.
Le Hydrogen Council (Conseil de l'Hydrogène), créé en 2017, rassemble aujourd'hui plus de 80 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.
 3. L'économie circulaire
Air Liquide entend développer l'économie circulaire, notamment par la production et les usages du biométhane. Le Groupe travaille sur la valorisation des déchets végétaux en biométhane et en bio-fertilisant, grâce aux technologies de membranes du Groupe qui purifient le biogaz pour produire du biométhane et permettent de l'injecter dans le réseau. Utilisé comme carburant, le bio-GNV – bio-Gaz Naturel pour Véhicules – est une énergie renouvelable d'origine non fossile qui permet la réduction de l'empreinte carbone de 90 % et celle des particules fines de 85 %, par rapport au diesel.
 4. L'eau
Depuis plusieurs années, Air Liquide améliore la collecte des données et la gestion de l'eau sur ses sites de production pour en réduire la consommation, en particulier dans les zones de stress hydrique. La gestion de l'eau dans le Groupe fait partie du risque environnement et société décrit dans le Chapitre 2 du Document d'Enregistrement Universel en page 95.
 5. La biodiversité
L'impact des activités d'Air Liquide sur la biodiversité est limité car les unités de production sont situées généralement dans des zones industrielles déjà existantes. Air Liquide soutient la préservation de la biodiversité via sa Fondation qui finance, dans le monde, des projets de recherche scientifique sur la qualité de l'air et des projets de développement local dans le domaine de l'environnement, comme par exemple :
 - les travaux de l'Institut de Recherche pour le Développement et de WWF France sur les mangroves dans la région indo pacifique et sur les forêts indonésiennes et gabonaises pour protéger ces écosystèmes qui abritent une très riche biodiversité ;
 - les études sur la concentration et les flux de méthane en milieu marin et la présence de particules de plastique dans l'atmosphère menées par Sorbonne Université et le CNRS.

4. Question de Madame Florence Gratiot

- Dans le rapport de "Notre Affaire à Tous" de février 2020, il est noté que "la stratégie de l'entreprise est peu transparente et peu intelligible. Air Liquide doit enfin intégrer le climat à son plan de vigilance." Comment ces éléments vont être pris en compte au niveau du groupe et de chaque entité AL ?

Les publications - et les actions du Groupe - sont conformes aux lois et aux réglementations en vigueur. Plus spécifiquement, Air Liquide respecte les obligations de la loi relative au Devoir de Vigilance, promulguée en 2017, qui requiert que les entreprises françaises établissent un plan visant à prévenir les atteintes graves envers les droits humains, la sécurité et la santé des personnes et l'environnement. Depuis 2018, Air Liquide publie dans son Plan de Vigilance la cartographie des risques correspondants, où figure notamment le risque d'émissions de gaz à effet de serre.

Il faut noter que l'analyse de "Notre Affaire à Tous" était basée sur l'analyse des documents 2018. Notre présentation a été significativement améliorée en 2019.

Air Liquide est très attaché au respect de cette obligation, dans l'ensemble de ses filiales et pour tous les fournisseurs avec lesquels le Groupe entretient une relation commerciale établie. Le rapport des auditeurs indépendants, publié dans le Document d'Enregistrement Universel atteste de cette conformité.

Par ailleurs la loi sur le Devoir de Vigilance requiert de mettre en oeuvre des actions d'atténuation des principaux risques. Les objectifs climat du Groupe sont les plus ambitieux du secteur et sont en place dans le Groupe depuis fin 2018. Ils comprennent un plan d'action en faveur de la réduction de l'empreinte carbone du Groupe et de ses clients ainsi que des indicateurs clés publiés dans le Document d'Enregistrement Universel chaque année. En 2019, les opérations du Groupe ont ensuite élaboré leur feuille de route climat à horizon 2025 et se sont engagées sur l'évolution de leur empreinte carbone.

Il est à noter que les progrès du Groupe dans ce domaine sont en ligne avec ses objectifs et bénéficient par ailleurs des plus hauts classements en matière de transparence et d'engagement pour le climat (par

exemple, Air Liquide est noté A au CDP, une organisation à but non lucratif qui évalue les entreprises sur leurs actions en faveur du climat).

Ces actions sont également décrites dans les différents supports de communication comme le Livret de l'actionnaire, le Rapport Annuel, le site internet, etc.

III. GOUVERNANCE

5. Questions du Forum pour l'Investissement Responsable

- La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

La répartition des impôts pays par pays est transmise à l'administration fiscale française en application de la loi. Avant sa transmission à l'administration, un résumé est présenté au Comité d'Audit. Le Groupe Air Liquide a des activités en grande majorité locales (production et ventes locales) avec une faible proportion de prix de transfert par rapport à son chiffre d'affaires. Ainsi, le Groupe paie ses impôts dans chaque pays où il opère, en fonction des bénéfices qu'il y réalise.

Le Groupe ne souhaite pas rendre public les résultats pour des raisons de confidentialité à l'égard de ses principaux concurrents étrangers.

- Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Tout d'abord, le Groupe a une politique de rémunération claire et constante.

La rémunération globale des collaborateurs est basée sur trois critères : le poste occupé, le degré de responsabilité et la performance. À ces critères s'ajoutent la prise en compte de l'état du marché local, de l'équité salariale du Groupe et de la législation en vigueur.

La rémunération dans ces différentes composantes prend en compte les aspects de cohésion sociale. Ainsi, ils concourent à la performance individuelle aussi bien que collective encourageant la coopération entre collaborateurs. Certains dispositifs sont "redistributifs" comme des régimes de retraite supplémentaire en France s'appliquant à l'ensemble des salariés ou des dispositifs d'intéressement.

Ensuite, le Conseil d'administration examine, lors de ses réunions, le bilan social de L'Air Liquide SA qui comprend des indicateurs de rémunération et d'écarts de rémunération, le ratio d'équité tel que publié dans le Document d'Enregistrement Universel 2019 et l'égalité de rémunérations femmes hommes.

- La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en conseil d'administration ?

Le Conseil d'Administration et ses Comités (Comité des nominations et de la gouvernance, Comité Environnement et Société) examinent régulièrement la politique de mixité, de diversité et de non-discrimination au sein des instances dirigeantes et des postes à plus fortes responsabilités, ses objectifs et sa mise en oeuvre. La politique de diversité constitue en outre un critère de la rémunération variable annuelle du dirigeant mandataire social en 2019 et 2020 et ses résultats sont donc également débattus dans ce cadre. Dans le cadre de l'élaboration du Document d'Enregistrement Universel, le Conseil revoit et approuve le compte rendu qui en est fait (pour l'URD 2019, voir p 297 et suivantes, décrivant les objectifs, la feuille de route et les réalisations de cette politique). Y sont ainsi notamment décrits les objectifs ambitieux que le Groupe s'est fixé à horizon 2025 quant à la proportion de femmes à atteindre dans la population d'"Executive" et d'ingénieurs et cadres, ainsi que la progression réalisée ces dernières années. Les femmes représentent 41 % des salariés considérés comme hauts potentiels. Le Comité Exécutif comprend cinq femmes parmi ses 14 membres (hors mandataire social). Parmi elles, trois ont été nommées en 2019 après avoir tenu des postes exécutifs au sein de Groupe. Plus largement, et en considérant sur l'ensemble du Groupe les plus hauts niveaux de responsabilité, les femmes occupent 20 % des postes « Top 100 », et 19 % sur l'ensemble des postes définis comme « Executive ». Ce dernier pourcentage a augmenté de 4 % à 19 % ces dix dernières années.

- Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ?

La Déclaration de performance extra-financière qui figure dans le Document d'Enregistrement Universel n'est pas spécifiquement soumise à consultation des partenaires sociaux.

En revanche, les réalisations dans le domaine de l'environnement ou dans le domaine sociétal, ou bien encore le reporting annuel, sont portés à la connaissance d'instances représentatives du personnel en particulier les Comités Sociaux et Économiques (CSE) des sociétés du Groupe. Certains sujets font l'objet de consultations de ces mêmes CSE dans le cadre de la politique sociale des sociétés du Groupe : politique de mobilité et de compétences, diversité, bien-être au travail, etc. Par ailleurs certains de ces mêmes sujets font l'objet d'accords d'entreprise avec les partenaires sociaux : handicap, qualité de vie et bien-être au travail, etc. Enfin, concernant la société L'Air Liquide SA, son bilan social est publié ainsi que l'avis du CSE le concernant.

6. Question de M. Olivier Martinot

- Pourquoi les rémunérations des dirigeants et administrateurs sont elles aussi exorbitantes dans le contexte actuel de grave crise sanitaire (coronavirus) ?

Air Liquide est largement engagé dans le mouvement de solidarité nationale et internationale contre le Coronavirus: fourniture d'oxygène liquide aux hôpitaux (multipliée par un facteur 5 en Italie par exemple), pilotage d'un groupement d'industriels pour fournir 10.000 respirateurs en 50 jours, fourniture d'oxygène gazeux aux patients dans les EHPAD et à domicile, financement par la Fondation Air Liquide de travaux de recherche sur le Covid-19, etc.

Par ailleurs, Air Liquide a un bilan et un modèle d'affaires solides qui lui permettent de traiter de façon équitable toutes ses parties prenantes sans obérer sa capacité à investir et préparer l'avenir. Ainsi, Air Liquide a décidé de ne pas recourir à l'argent public (pas de recours au chômage partiel, pas de délais dans les paiements des impôts et taxes) et de traiter équitablement ses salariés (maintien des augmentations de salaire individuelles et collectives décidées en début d'année), ses fournisseurs (accélération des conditions de paiement pour les petites entreprises, mise à disposition de matériel de protection pour des sous-traitants partenaires), ses clients (mise en œuvre de plans de continuité d'activité, etc.), et ses actionnaires en leur versant l'intégralité du dividende annoncé.

La rémunération 2019 du dirigeant mandataire social, conforme à la politique de rémunération votée par l'Assemblée Générale du 7 mai 2019, est stable à la cible par rapport à celle de 2018, et la part variable se base sur les réalisations de l'exercice 2019. La rémunération du dirigeant mandataire social, dont la partie soumise à des conditions de performance est très largement prépondérante, et dont les critères sont exigeants, correspond aux performances réalisées sur l'exercice écoulé. La formule de calcul de la rémunération des administrateurs est également restée inchangée et la part variable, prépondérante, correspond à leur participation aux réunions. La politique de rémunération 2020 ne propose quant à elle aucune augmentation de la rémunération cible. La part variable, prépondérante, dépendra des résultats et réalisations de l'année.

IV. RESSOURCES HUMAINES

7. Questions du Forum pour l'Investissement Responsable

- La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?

Air Liquide s'efforce de développer des relations durables avec ses fournisseurs, dans un cadre de confiance réciproque. C'est pourquoi, nos filiales françaises notamment sont encouragées à payer au comptant les factures de moins de 50 000 euros émises par des fournisseurs de taille modeste. Dans cet esprit, et afin de donner la priorité aux sociétés qui en ont le plus besoin, le Groupe ne compte bénéficier d'aucune des aides mises en œuvre par l'Etat pour soutenir les entreprises affectées par la crise économique, conséquence de la crise sanitaire.

- Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?

Air Liquide emploie 67 200 femmes et hommes de plus de 150 nationalités, dans 80 pays, qui forment des équipes pluriculturelles à compétences multiples.

Air Liquide veille à favoriser cette diversité, à encourager l'innovation et l'engagement des collaborateurs, pour satisfaire les attentes de ses clients et assurer la performance du Groupe sur le long terme.

Dans un environnement en mutation, pour identifier, attirer, retenir et développer des collaborateurs compétents de tous horizons, Air Liquide a développé une stratégie Ressources Humaines selon les trois axes suivants :

- favoriser l'engagement des collaborateurs ;
- développer une organisation agile et collaborative ;
- anticiper le « travail de demain ».

L'axe « Travail de Demain » consiste à identifier les métiers et les compétences de demain.

L'objectif est de mettre en place un plan d'action efficace pour aider les collaborateurs à évoluer avec leur métier. Pour accompagner chacun dans cet environnement technologique nouveau, Air Liquide Université a développé une Académie Commerciale afin de renforcer les compétences clés sur les métiers commerciaux et plusieurs initiatives pour renforcer les compétences dans le domaine du numérique des collaborateurs (« passeport numérique », data summits, data challenges) pour partager rapidement les compétences data, tout en créant de la valeur pour nos activités.

Air Liquide s'attache également à développer les compétences et le savoir-faire de ses collaborateurs. En 2019, le pourcentage de salariés du Groupe ayant bénéficié d'au moins une formation dans l'année est de 69 %.

L'offre de formation en ligne s'enrichit d'année en année et couvre de nombreux thèmes tels que la sécurité, l'éthique, les processus Ressources Humaines, le management et, plus récemment, le numérique.

Une nouvelle offre d'apprentissage par soi-même en ligne (#ILoveLearning) a été déployée lors d'un pilote en 2019 par l'Université Air Liquide. Plus de 4 450 collaborateurs ont utilisé ces formations en libre-service.

Un déploiement global est prévu pour l'année 2020 afin d'encourager la formation en continu.

Par ailleurs, les collaborateurs du Groupe sont associés à la réalisation des objectifs climat qui sont un facteur d'engagement fort, par la mise en place du réseau suivant :

Les **Climate Champions** sont présents dans chaque entité opérationnelle où ils sont en charge du déploiement des Objectifs climat du Groupe. Ils élaborent une feuille de route qui définit toutes les mesures opérationnelles requises pour l'atteinte des objectifs. Ils ont pour mission de suivre les KPIs, d'identifier les projets et de communiquer sur les progrès.

Les **Climate Ambassadors** complètent les activités des Climate Champions par une approche terrain. Les actions des Climate Ambassadors incluent des initiatives locales comme le recyclage, les campagnes zéro déchet, la mobilité durable... Ils ont pour mission de partager leur expérience et de sensibiliser les collaborateurs au développement durable sur leur lieu de travail.

- Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

Tout d'abord, le Groupe a une politique de rémunération claire et constante.

La rémunération globale des collaborateurs est basée sur trois critères : le poste occupé, le degré de responsabilité et la performance. À ces critères s'ajoutent la prise en compte de l'état du marché local, de l'équité salariale du Groupe et de la législation en vigueur.

Par ailleurs, Air Liquide respecte les conventions fondamentales de l'OIT (Organisation internationale du Travail) et est membre du Global Compact.

- Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

Il existe une quarantaine d'accords d'intéressement en vigueur ou en cours de renouvellement dans les différentes sociétés françaises du Groupe Air Liquide. Ces accords sont spécifiques, mais répondent à certaines recommandations communes.

Ainsi les critères qui les composent peuvent être divisés en trois grandes catégories :

- ceux relatifs à la performance économique et financière,
- ceux relatifs aux résultats opérationnels et d'activité,
- et enfin ceux relatifs à la sécurité, à la responsabilité sociale et environnementale ou à la gestion sociale. Cette dernière catégorie a vocation à représenter environ 20 % du poids de l'ensemble des critères, voire plus au sein de certaines sociétés.

C'est ainsi que, par exemple, un accord comprend pour 10 % un critère mesurant la mise en place d'actions significatives ayant pour effet une diminution des émissions de CO₂, et pour 10 % un autre mesurant le taux de participation des salariés à des actions sociales, solidaires ou environnementales.

Apparaissent aussi la réduction de la consommation d'énergie, la diminution des consommables tels le papier ou les gobelets, le taux de recyclage, ou encore d'autres critères directement rattachés à l'activité des sociétés.

- Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Air Liquide met à disposition de ses filiales françaises un Plan d'Epargne Groupe comprenant une offre de placements à travers 6 FCPE (fonds commun de placement d'entreprise). A fin mars 2020, ce Plan d'Epargne Groupe représentait un total d'avoirs de 274 millions d'euros.

Cette offre permet aux salariés d'investir selon leur profil, allant d'un placement à très faible risque (fonds monétaire) en passant par des fonds diversifiés, pour finir sur des actifs plus risqués totalement investis en actions.

Air Liquide met aussi à disposition un fonds actionnariat investi 100 % en titre de la société. Celui-ci représente 24 % de l'épargne salariale.

Deux des fonds suivent plus particulièrement une politique ISR.

Le FCPE à vocation solidaire est labellisé "finansol" sur la partie solidaire, soit + de 6,8 % de l'actif.

Le FCPE diversifié à dominante action, composé pour un quart de ses actifs en titre Air Liquide, détient sur ses autres avoirs 46 % des fonds labellisés ISR.

V. ACTIONNAIRES

8. Question de Monsieur Bruno Piotti

- Suite aux récents propos du ministre des finances Mr LEMAIRE concernant la distribution en 2020 des dividendes, serait-il possible de mettre à l'ordre du jour de la prochaine assemblée générale la question : les actionnaires souhaitent-ils renoncer à leurs dividendes compte tenu de la demande du ministre des finances ?

Suite à la publication de l'avis de convocation au Bulletin d'Annonces Légale Obligatoires le 25 mars dernier, les résolutions soumises à l'assemblée générale sont finalisées, les actionnaires sont donc appelés à se prononcer sur la distribution du dividende et voteront ainsi pour ou contre la résolution. Il est rappelé que le Groupe ne compte bénéficier d'aucune des aides mises en oeuvre par l'Etat pour soutenir les entreprises affectées par la crise économique, conséquence de la crise sanitaire. Le versement du dividende, qui avait été annoncé dès mi-février, nous semble essentiel au maintien de la confiance entre les actionnaires et le Groupe. Notre bilan est solide et nos ratios de dette se sont considérablement améliorés depuis l'acquisition d'Airgas, grâce notamment au soutien de nos actionnaires qui ont participé à l'augmentation de capital de 2016, ce qui nous permet de maintenir une politique de distribution de dividendes régulière, sans porter atteinte à la solidité et au développement du Groupe. Par ailleurs, nous

possédons une structure actionnariale unique avec plus de 420 000 actionnaires individuels, potentiellement déjà impactés par la crise, et de nombreux employés sont également actionnaires, à hauteur de 2,4% du capital. C'est pourquoi, dans la mesure où la Société ne fait pas face à des difficultés financières, payer le dividende nous paraît fondamental. Le montant du dividende qui sera proposé à l'Assemblée Générale des Actionnaires de 2020 reflète la performance de l'année fiscale 2019, qui a été une très bonne année tant au niveau de la croissance du chiffre d'affaires que de la progression du résultat net.

Nous avons par ailleurs décidé de faire don du montant des jetons de présence habituellement versés aux actionnaires qui participent physiquement à l'Assemblée Générale à la Fondation Air Liquide qui le consacre à des contributions à des projets de recherche liés au Coronavirus.

Si des actionnaires souhaitent utiliser leurs dividendes pour contribuer à des initiatives de solidarité, nous considérons que cela doit relever d'une décision individuelle.

9. Question de Monsieur Jean-Marc Roger

- La division du titre le rendrait plus accessible aux petits actionnaires. Le moment n'est-il pas venu de procéder à cette division?

Lors de l'Assemblée générale de 2013, en réponse à la question d'un actionnaire, et à plusieurs reprises par la suite, M. Benoît Potier a déclaré que, si le cours de l'action se maintenait durablement au-dessus de 100 euros, la division du titre pourrait être envisagée.

La dernière opération de division du titre remonte à juin 2007, le cours de clôture avait atteint le cours maximum de 188 euros le 23 avril 2007. Depuis cette opération, le cours maximum atteint par le titre a été de 140,3 euros, le 19 février 2020. Avec la crise Covid-19, le cours a baissé et a atteint un cours minimum de 99,8 euros (cours de clôture) le 18 mars dernier.

Nous comprenons bien l'intérêt de rendre plus accessible l'action, mais cette opération de marché est complexe et n'est pas non plus neutre en terme de coûts. Elle nécessite des travaux préparatoires et ne pourrait s'envisager, en tout état de cause que dans une période plus sereine que celle que nous connaissons actuellement.

Nous rappelons aussi que les distributions régulières d'actions gratuites entraînent des ajustements mécaniques du cours et contribuent ainsi à une meilleure accessibilité du titre.

10. Question de Monsieur Hugues Mousset

- Tous les Actionnaires pourraient-ils "par Défaut", tant cette année qu'à l'avenir, faire Don de leur Jeton de Présence à la Fondation Air Liquide ?

Air Liquide est déjà largement engagé dans le mouvement de solidarité nationale et internationale contre le Coronavirus: fourniture d'oxygène liquide aux hôpitaux (multipliée par un facteur 5 en Italie par exemple), pilotage d'un groupement d'industriels pour fournir 10.000 respirateurs en 50 jours, fourniture d'oxygène gazeux aux patients dans les EHPAD et à domicile, etc.

Par ailleurs, Air Liquide est solidaire, dans le contexte de la pandémie, de ses fournisseurs (accélération des conditions de paiement pour les petites entreprises, mise à disposition de matériel de protection pour des sous-traitants partenaires) et de ses clients (mise en œuvre de plans de continuité d'activité, etc.)

Cette année, nous avons également décidé de faire don du montant des jetons de présence habituellement versés aux actionnaires qui participent physiquement à l'Assemblée Générale à la Fondation Air Liquide qui le consacre à des contributions à des projets de recherche liés au Coronavirus.

A l'avenir, si des actionnaires souhaitent utiliser leur jeton de présence pour contribuer à des initiatives de solidarité, nous considérons que cela doit relever d'une décision individuelle.

11. Question de Monsieur Jean-Baptiste de Varax

- Un paiement du dividende sur une base trimestrielle (déjà pratiqué par Total) voire mensuelle (déjà pratiqué par des sociétés américaines) serait-il envisageable ?

Nous comprenons que le dividende constitue, notamment pour nos actionnaires retraités, un complément de trésorerie. Et ceci explique aussi le nombre important de donations en démembrement que nous enregistrons puisqu'elles permettent à ceux-ci de continuer à percevoir leurs dividendes (l'usufruit) tout en

ayant fait don de leurs titres à leurs proches en bénéficiant des franchises de droits.

Toutefois, il apparaît préférable de maintenir une base de versement annuelle. En effet pour l'activité d'Air Liquide, le résultat trimestriel n'est pas forcément révélateur de la performance ou de la tendance globale et ne constitue donc pas une base suffisante pour décider de la rémunération de l'actionnaire.

En outre, le versement du dividende à nos 420 000 actionnaires est une opération complexe et coûteuse. Pour cette raison, il nous paraît également préférable de rester sur une base annuelle.