

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 19 février 2024, a statué sur les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Le Document d'Enregistrement Universel portant sur l'exercice 2023, incluant le rapport sur le gouvernement d'entreprise et la présentation des résolutions relatives à la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif qui seront soumises au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2024, comportera les **éléments de présentation détaillés** relatifs à la **la rémunération** des dirigeants mandataires sociaux.

1. Exercice 2023

1.1. Performance et rémunération 2023 du Directeur Général

1.1.1. Part variable du Directeur Général

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2023, la rémunération variable est soumise à des objectifs à la fois quantifiables et qualitatifs. Ces objectifs sont assis pour 70 % sur des critères financiers (progression du bénéfice net récurrent hors change par action (ci-après « **BNPA récurrent** ») et croissance comparable du **chiffre d'affaires** consolidé) et pour 30 % sur des critères personnels (qualitatifs). Pour 2023, ces derniers intègrent la poursuite d'objectifs dans la durée en matière de **sécurité**, de **développement durable** liés aux objectifs ESG annoncés par le Groupe le 23 mars 2021 (« AGIR pour un avenir durable ») et faisant partie intégrante du programme stratégique ADVANCE, et d'**organisation et de Ressources Humaines**, concourant ainsi à la pérennité de la Société et reflétant ses objectifs de performance extra-financière. Ils intègrent également un critère de **performance individuelle** qui 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 contexte¹.

La rémunération variable pour 2023 du Directeur Général représente au maximum 150 % de la rémunération fixe, avec une cible à 120 % de la rémunération fixe.

Le Conseil d'Administration du 19 février 2024, sur recommandation du Comité des rémunérations, a passé en revue le taux d'atteinte de chaque critère et a ainsi fixé la rémunération variable de M. François Jackow pour 2023 à **1 471 067 euros**.

La totalité de la part variable de la rémunération due au titre de l'exercice 2023 sera payée en 2024 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 2023 à M. François Jackow en sa qualité de Directeur Général.

Le détail des pourcentages de réalisation des critères quantifiables et qualitatifs de la part variable est décrit dans le tableau ci-dessous.

¹ 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.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DE LA PART VARIABLE 2023

Indicateur	Éléments approuvés par l'Assemblée Générale en 2023 :				Réalisation ^(d)			
	Cible ^(a)		Maximum					
	En % de la rémunération fixe	En % base 100	En % de la rémunération fixe	En % base 100	En % de la rémunération cible pour chaque critère	En % de la rémunération fixe	En % base 100	En milliers d'euros (arrondis)
Critères financiers (quantifiables) dont :	84	70	105	70	113	95	71	1042
Progression du bénéfice net récurrent ^(b) hors change par action (BNPA récurrent)	60	50	75	50	125	75	56	825
Croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé ^(c)	24	20	30	20	82	20	15	217
Critères personnels (qualitatifs) dont :	36	30	45	30	108	39	29	429
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) – Déploiement des Plans d'action liés aux nouveaux objectifs de développement durable du Groupe ; Progrès accomplis sur les différents indicateurs clés ^(e) et alignement avec la trajectoire 2025 liée à ces nouveaux objectifs	12	10	15	10	105	13	9	139
Organisation / Ressources Humaines (développement des talents, plans de succession managériaux, politique de diversité)	12	10	15	10	105	13	9	139
Performance individuelle : appréciation du Conseil d'Administration, notamment du contexte externe de l'année	12	10	15	10	115	14	10	152
TOTAL (CRITÈRES FINANCIERS ET PERSONNELS)	120	100	150	100	111	134	100	1471

(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. La base de calcul est le résultat net récurrent (part du Groupe) 2023 hors change (par rapport à 2022). Voir réconciliation dans le Document d'Enregistrement Universel 2023 à paraître.

(c) Hors périmètre significatif, hors change, hors énergie. Voir réconciliation dans le Document d'Enregistrement Universel 2023 à paraître.

(d) Selon décision du Conseil d'Administration du 19 février 2024. Montants arrondis à l'unité.

(e) Les indicateurs clés incluant ceux requis pour mesurer les émissions de CO2 sur l'année sont communiqués dans la Déclaration de performance extra-financière (voir chapitre 5 du Document d'Enregistrement Universel à paraître).

Total part fixe et part variable

La rémunération brute totale s'établit donc comme suit :

Montants en €	F. Jackow
Total part fixe	1 100 000
Total part variable	1 471 067
Total fixe + variable	2 571 067

1.1.2. Éléments de rémunération long terme (LTI)

Pour rappel, le Conseil d'Administration du 28 septembre 2023 a procédé à l'**attribution de 12 050 actions de performance** à M. François Jackow, conformément à la politique de rémunération 2023 du Directeur Général. Le taux de réalisation des conditions de performance sera constaté par le Conseil d'Administration lors de l'arrêté des comptes de l'exercice 2025 (pour plus d'informations se référer au Communiqué de presse relatif aux attributions d'actions de performance 2023²).

Par ailleurs, sur la base des comptes arrêtés pour l'exercice 2023 soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale du 30 avril 2024, le Conseil d'Administration du 19 février 2024 a **constaté le taux de réalisation des conditions de performance** applicables à la totalité des actions de performance attribuées à tout bénéficiaire et définies lors de l'attribution des **plans d'actions de performance du 29 septembre 2021**.

² <https://www.airliquide.com/sites/airliquide.com/files/2023-10/air-liquide-information-plans-lti-2023-fr.pdf>

Le Conseil avait décidé, comme en 2020, d'attribuer uniquement des actions de performance pour des raisons de simplification et d'homogénéisation.

Le Conseil a constaté que la proportion globale des actions soumises à conditions de performance définitivement acquises aux bénéficiaires s'établissait à 95,61 %.

1.1.3. Engagements de long terme

Le Conseil a également procédé à l'examen des engagements de long terme dont bénéficie M. François Jackow portant sur (i) le régime de retraite à cotisations définies « PERO » applicable à l'ensemble des salariés et dirigeants mandataires sociaux exécutifs, (ii) le régime de retraite à cotisations définies "cadres dirigeants", (iii) le régime de prévoyance et de frais de santé, (iv) l'indemnité de départ, (v) l'indemnité relative à un engagement de non concurrence, (vi) la garantie sociale des dirigeants d'entreprise et (vii) le contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative.

Le Conseil d'Administration du 19 février 2024 a constaté la réalisation des conditions de performance applicables à M. François Jackow dans le cadre du contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative et a décidé le versement du montant correspondant (se répartissant entre une cotisation versée à l'organisme assureur et un versement à M. François Jackow destiné à couvrir la fiscalité et les charges sociales correspondantes). Le Conseil a également pris acte que la Société a versé à des organismes extérieurs pour M. François Jackow des cotisations aux régimes supplémentaires de retraite à cotisations définies et au régime collectif de prévoyance et au régime frais de santé.

1.1.4. Avantages en nature

Le Conseil d'Administration a pris acte des avantages en nature au bénéfice du dirigeant mandataire social exécutif en 2023 qui comprennent l'usage d'une voiture de fonction et les cotisations pour la garantie sociale des dirigeants d'entreprise.

1.2. Rémunération du Président du Conseil d'Administration

Conformément à la politique de rémunération décidée par le Conseil d'Administration du 15 février 2023, approuvée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2023 :

- la rémunération fixe du Président du Conseil d'Administration au titre de 2023 s'est élevée à 800 000 euros,
- ce dernier n'a bénéficié d'aucune rémunération variable court terme et long terme et d'aucune rémunération exceptionnelle,
- il a continué à bénéficier du régime de prévoyance (assurance décès uniquement).

2. Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2024

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2024 présentée ci-après et soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale comprend (i) la politique de rémunération du Directeur Général et (ii) la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration.

Cette politique, arrêtée par le Conseil d'Administration du 19 février 2024, s'inscrit dans la continuité de celle approuvée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2023 avec une proposition d'évolution du niveau de rémunération du Directeur Général dont le détail figure à la section 2.1.2 ci-après.

Les grandes lignes de cette politique sont présentées ci-après.

2.1. Politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs

2.1.1. Principes généraux et caractéristiques communes aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Dans la continuité des pratiques du Groupe, la politique de rémunération prévoit un équilibre proportionné entre les trois éléments de la rémunération annuelle totale (la part fixe, la part variable et les éléments de motivation à long terme, constitués par des actions de performance et/ou des options de souscription).

- La part fixe représente environ 25 %, la part variable environ 35 % et les LTI environ 40 % de la rémunération annuelle totale cible. Les éléments soumis à conditions de performance représentent donc en principe environ 75 % de cet ensemble à la cible. La réalisation de chaque condition de performance est évaluée sans compensation entre critères.
- 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 80 % du total de la part variable maximum du dirigeant mandataire social exécutif pour une très bonne performance.

La **part variable annuelle** comprend des critères quantifiables et des critères qualitatifs.

Concernant la **pondération** des critères retenue, un poids relatif plus important est affecté aux critères quantifiables par rapport aux critères qualitatifs.

Les éléments quantifiables de la part variable annuelle comprennent comme en 2023 :

- un critère de 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** ») qui permet de prendre en compte tous les éléments du compte de résultat ;
- un critère de croissance comparable du **chiffre d'affaires consolidé** (hors périmètre significatif, hors change, hors énergie) qui traduit le dynamisme de l'activité.

Les éléments qualitatifs de la part variable annuelle continuent de reposer, pour les deux tiers, sur plusieurs catégories ou sous-catégories d'objectifs définies chaque année. Pour 2024, ces dernières intègrent, chacune pour un tiers, (i) des objectifs RSE (sécurité et fiabilité, déploiement des plans d'action liés aux objectifs de développement durable du Groupe dans le cadre du programme stratégique ADVANCE) et (ii) des objectifs d'organisation et de Ressources Humaines. L'ensemble de ces objectifs concourt au développement et à la pérennité de la Société et reflète ses objectifs de performance extra-financière. Un tiers des éléments qualitatifs repose sur une évaluation de la performance individuelle du dirigeant appréciée au regard du contexte de l'année.

Les **attributions de LTI** aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs restent soumises aux mêmes conditions que les années antérieures (notamment, principe de proratisation en fonction de la présence effective du dirigeant mandataire social exécutif, obligations de conservation et de détention d'actions).

Le nombre de LTI définitivement attribuées/exercées par l'ensemble des bénéficiaires des Plans de LTI 2024 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 récurrent (« **ROCE récurrent** ») ;
- (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 (« **TSR AL** ») ;
 - 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) ;
- (iii) à hauteur de **10 % des LTI attribuées** : d'un objectif lié à l'évolution des émissions de CO₂ du Groupe en valeur absolue.

Ces conditions portent sur 3 ans (2024, 2025, 2026).

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs bénéficieront par ailleurs d'**engagements de long terme et d'engagements liés à la cessation** de leurs fonctions décrits ci-après, ainsi que d'autres éléments accessoires de rémunération annuelle (avantages en nature, régimes de protection sociale complémentaire).

2.1.2. Rémunération 2024 du Directeur Général (applicable à M. François Jackow pour l'exercice 2024)

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de revoir à mi-mandat le positionnement de la rémunération globale du Directeur Général, afin de s'assurer qu'il reflète toujours fidèlement son niveau de responsabilité et les conditions de marché.

Pour ce faire, une mise à jour du benchmark réalisé en 2021 sur la détermination de la rémunération du Directeur Général a été effectuée en 2023. Elle montre que dans un contexte fortement inflationniste post crise sanitaire, la médiane et la moyenne des rémunérations des directeurs généraux ont été réévaluées à la hausse, de sorte que le positionnement relatif de la rémunération de M. François Jackow se trouve désormais très largement en-dessous de la moyenne du benchmark 2023.

Par conséquent, le Conseil, sur recommandation du Comité des rémunérations, a estimé qu'il convenait de **réévaluer la rémunération globale de M. François Jackow qui était inchangée depuis sa nomination en qualité de Directeur Général, à hauteur de +10 %** (s'appliquant à la rémunération fixe et variable cible ainsi qu'aux LTI afin de maintenir la structure équilibrée des composantes de sa rémunération). Cette augmentation de 10 % correspond à une augmentation annuelle moyenne de +3,2 % jusqu'à la fin de son mandat actuel, en cohérence avec l'évolution des rémunérations des collaborateurs au sein du Groupe (dont le détail figure dans le Document d'Enregistrement Universel 2023).

La structure de la rémunération demeure identique à celle approuvée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2023.

La rémunération ainsi réévaluée restera ensuite stable jusqu'à la fin du mandat de M. François Jackow. M. François Jackow ne percevra aucune rémunération au titre de son mandat d'Administrateur.

Les éléments composant la rémunération du Directeur Général sont décrits ci-dessous.

2.1.2.1. Part fixe

La rémunération fixe annuelle en 2024 s'établit à 1 210 000 euros.

2.1.2.2. Part variable

Conformément aux principes énoncés ci-dessus au point 2.1.1, le Conseil d'Administration du 19 février 2024, sur recommandation du Comité des rémunérations, a défini les éléments quantifiables et les éléments qualitatifs de la part variable annuelle ainsi que leur pondération et leur poids cible et maximum s'établissent comme suit :

Indicateur	Cible ^(a)		Maximum	
	En % de la rémunération fixe	En % base 100	En % de la rémunération fixe	En % base 100
Critères financiers (quantifiables) dont :	84	70	105	70
Progression du bénéfice net récurrent ^(b) hors change par action (BNPA récurrent)	60	50	75	50
Croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé ^(c)	24	20	30	20
Critères personnels (qualitatifs) dont :	36	30	45	30
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)				
■ Déploiement des plans d'action liés aux objectifs de Développement Durable du Groupe ^(d) ; progrès accomplis sur les différents indicateurs clés ^(e) et alignement avec la trajectoire 2025 liée à ces objectifs	12	10	15	10
Organisation/Ressources Humaines (développement des talents, plans de succession managériaux, politique de diversité)	12	10	15	10
Performance individuelle ^(f) : appréciation du Conseil d'Administration, notamment du contexte externe de l'année	12	10	15	10
TOTAL (CRITÈRES FINANCIERS ET PERSONNELS)	120 ^(g)	100	150	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. La base de calcul est le résultat net récurrent (part du Groupe) 2024 hors change (par rapport à 2023).

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

(d) Objectifs ESG faisant partie intégrante du programme stratégique ADVANCE.

(e) Les indicateurs clés incluant ceux requis pour mesurer les émissions de CO2 sur l'année sont communiqués dans la Déclaration de performance extra-financière (voir chapitre 5 du Document d'Enregistrement Universel).

(f) 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.

(g) Soit une rémunération variable d'environ 1 452 000 euros à la cible pour M. François Jackow (en année pleine).

2.1.2.3. Autres éléments de rémunération annuelle

Les avantages en nature comprennent l'usage d'une voiture de fonction ainsi que les cotisations pour la garantie sociale des dirigeants d'entreprise.

Le Directeur Général continuera à bénéficier des régimes de prévoyance complémentaire «incapacité, invalidité, décès», unifié à effet du 1^{er} janvier 2015 et de frais de santé couvrant l'ensemble du personnel ainsi que les mandataires sociaux dûment autorisés à en bénéficier.

2.1.2.4. Éléments de rémunération long terme (LTI)

Conformément aux principes et aux processus d'attribution de LTI décrits ci-dessus au point 2.1.1, le Conseil d'Administration du 19 février 2024, sur recommandation du Comité des rémunérations, a prévu une attribution d'actions de performance à M. François Jackow, au titre de son mandat de Directeur Général, pour l'exercice 2024, à hauteur de 1 815 000 euros (sur la base d'une valorisation IFRS). Les LTI représentent 41 % de la rémunération totale cible.

Les conditions de performance et l'ensemble des règles et conditions s'appliquant aux attributions de LTI aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs décrites au point 2.1.1 ci-dessus s'appliquent à cette attribution.

2.1.2.5. Engagements de long terme

Le Conseil d'Administration du 19 février 2024, sur recommandation du Comité des rémunérations, a maintenu à l'identique les éléments des régimes de retraite dont bénéficiera M. François Jackow pour la durée de son mandat de Directeur Général. Ces éléments sont les suivants :

- **Plan d'Épargne Retraite d'Entreprise Obligatoire (PERO)** applicable à l'ensemble des salariés et dirigeants mandataires sociaux de la Société dûment autorisés à en bénéficier;
- **Régime de retraite à cotisations définies « article 83 »** institué au bénéfice des cadres dirigeants (pour la fraction de sa rémunération de référence jusqu'à 8 PASS); et
- **Contrat collectif d'assurance de retraite à adhésion individuelle et facultative (dit « article 82 du Code général des impôts »)** pour la fraction de sa Rémunération de Référence [Part fixe + Part variable cible] **excédant huit PASS**. Ce régime de retraite complémentaire est intégralement soumis à conditions de performance : le montant total à verser au titre d'un exercice social dépendra de la moyenne de l'écart annuel (mesuré sur chaque exercice) entre la rentabilité, après impôts, des capitaux employés (ROCE)³ et le coût moyen pondéré du capital (WACC) (évalué sur fonds propres comptables).

2.1.2.6. Engagements liés à la cessation de fonctions

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de continuer à faire bénéficier M. François Jackow (qui a mis unilatéralement fin à son contrat de travail à compter de sa nomination comme Directeur Général avec effet au 1er juin 2022) d'une **indemnité de cessation des fonctions**, encadrée par des conditions de déclenchement très strictes.

Le Conseil, sur recommandation du Comité des rémunérations, a également décidé de continuer à faire bénéficier M. François Jackow d'une **indemnité de non-concurrence** en contrepartie de l'engagement qui serait pris par le Directeur Général de ne pas exercer, directement ou indirectement une activité concurrente de celle du Groupe, pendant une durée de deux ans à compter de la date de cessation de son mandat.

³ Afin de ne pas pénaliser le calcul en cas d'opération majeure, le ROCE retenu est le ROCE récurrent « hors acquisitions majeures ». Sont considérées comme majeures pour les besoins de cette définition, les acquisitions représentant plus de 5 % des capitaux employés. Il est précisé que seules deux à trois acquisitions ont dépassé ce niveau au cours des 30 dernières années.

Les principaux termes de ces indemnités sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Indemnité de départ	Indemnité de non-concurrence
<ul style="list-style-type: none">• Applicable en cas de départ contraint lié à un changement de stratégie ou de contrôle.• Montant maximum de 24 mois de rémunération brute fixe et variable (adaptation transitoire de cette règle, en cas de départ au cours de l'exercice 2024).• Soumis à conditions de performance.• Réduction à l'approche de la limite d'âge statutaire, exclusion si l'intéressé fait valoir ses droits à la retraite à la date du départ contraint.	<ul style="list-style-type: none">• Montant égal à un an de rémunération annuelle brute, fixe et variable.• Cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence plafonné à 24 mois de rémunération brute fixe et variable annuelle à la date de la cessation des fonctions.• Exclusion si l'intéressé fait valoir ses droits à la retraite. Aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.• Le Conseil d'Administration se réserve le droit de renoncer intégralement ou partiellement à l'engagement de non-concurrence lors du départ du Directeur Général.

2.2. Politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'Administration (applicable à M. Benoît Potier pour l'exercice 2024)

Le Conseil d'Administration du 19 février 2024, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de **maintenir à l'identique la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration** approuvée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2023.

Ainsi, la rémunération fixe annuelle de M. Benoît Potier est égale à 800 000 euros. Il ne percevra aucune rémunération variable ou long terme (LTI notamment) ni aucune rémunération exceptionnelle. Le Conseil a également décidé que M. Benoît Potier ne recevra pas de rémunération additionnelle en sa qualité d'Administrateur.

M. Benoît Potier disposera par ailleurs d'une voiture de fonction (à titre d'avantage en nature) et continuera à bénéficier du régime de prévoyance (assurance décès uniquement) couvrant l'ensemble du personnel ainsi que les mandataires sociaux dûment autorisés à en bénéficier.