

Transcription du Débat en Salle avec les Actionnaires

THÈME	QUESTION N°
Hydrogène	
L'hydrogène	1
L'hydrogène blanc	9
Mirai	6
Politique Actionnariale	
Actions gratuites	19
Division de l'action	7
Politique Ressources Humaines du Groupe	
Politique de rémunération des dirigeants	20
Comités	16
Transition Énergétique / Climat	
Energie verte	10
Plan ADVANCE	8
Energie renouvelable en Europe	13
Décarbonation des sites	15
Géopolitique	
Espionnage Industriel chinois	2

Activités du Groupe	
Jeux Olympiques 2024	14
Centre d'Ingénierie de France	18
Intelligence Artificielle	3
Air Liquide et Total	4
Fraude en ligne	5
Légal	
CSRD	17
Financier	
Endettement	11
Place de cotation	12

Question 1 : L'Hydrogène

L'hydrogène et sa production sont très consommateurs d'énergie et donc beaucoup plus chers que les autres énergies existantes. Quelle rentabilité pensez-vous obtenir de cette énergie, sans obtenir de subsides? Avez-vous déjà cette rentabilité ou dans combien de temps espérez-vous l'obtenir ?

M. Benoît POTIER : François, tu prends la première question.

François JACKOW : La majorité de l'hydrogène commercialisé et utilisé dans le monde est produit à partir de gaz naturel. C'est ce qui est appelé « l'hydrogène gris » dont la production émet du CO₂. Les avancées sur lesquelles nous travaillons et que nous mettons en place avec nos clients, c'est la décarbonation de cet hydrogène, soit en capturant le carbone émis lors de la production qui devient ainsi de « l'hydrogène bleu » comme il est souvent appelé. Soit en utilisant de l'électricité pour faire de l'électrolyse de l'eau et, à partir du moment où l'électricité a elle-même un contenu bas carbone, de produire de l'hydrogène avec un contenu carbone assez faible. Aujourd'hui, ces technologies sont émergentes, mais elles sont déjà industrielles.

Votre Groupe, Air Liquide, est un des pionniers mondiaux pour la mise en place de solutions industrielles d'hydrogène bas carbone. Il ne vous a pas échappé qu'effectivement, dans le coût final de l'hydrogène bas carbone, la part de l'énergie est extrêmement importante. Puisque pour de l'hydrogène produit à partir d'électrolyse de l'eau, le coût de l'électricité représente à peu près 70 % du coût final de la molécule d'hydrogène. Ainsi, notre objectif est de pouvoir produire non seulement de l'électricité renouvelable, mais également de l'électricité bas carbone comme celle provenant du nucléaire. Aujourd'hui, les seuls clients capables d'utiliser cet hydrogène bas carbone sont des clients qui peuvent valoriser le premium, la qualité bas carbone de l'hydrogène, et c'est le cas en particulier pour produire des biofuels, des essences à bas contenu hydrogène, soit pour la mobilité terrestre, soit pour l'aviation. Actuellement, cela se déploie. On voit qu'effectivement, un des grands défis est la disponibilité et le coût de l'énergie, comme vous le soulignez.

Benoît POTIER : Quand est-ce que ce sera effectivement rentable ? En fait, c'est sur toute la chaîne qu'il faut travailler, aussi bien sur les investissements que sur le coût de l'énergie. Donc, nous sommes assez confiants que tous les projets dans lesquels nous nous sommes lancés seront des projets à rentabilité « normale », une fois passée la période de transition.

Question 2 : Espionnage industriel

Comment Air Liquide se protège-t-il contre l'espionnage industriel chinois ?

Benoît POTIER : Cela fait maintenant plusieurs dizaines d'années que l'on est implanté en Chine. Et l'expérience que nous avons eue a été largement positive, comme d'ailleurs pour beaucoup d'industriels. Nous étions conscients, dès 1994, quand on s'y est installé en ingénierie, que la Chine était potentiellement un territoire difficile du point de vue de la protection de la propriété intellectuelle. Nous avons pris, dès le départ, tous les moyens qui étaient nécessaires pour protéger notre savoir-faire et nos technologies, ce qui nous a d'ailleurs été reproché à un certain moment par nos partenaires chinois.

Est-ce que l'on peut assurer à 100 % que, dans le futur, aucun secret d'Air Liquide ne soit éventuellement pris par les Chinois ? C'est difficile à dire. Quoi qu'il en soit, ce que je peux vous dire, c'est que nous avons pris des mesures. Nous poursuivons notre organisation pour préserver tout notre savoir-faire fondamental et le garder en Europe, mais également, et je crois que c'est important, pour développer des applications et de nouvelles technologies à partir de la Chine pour la Chine. Ce qui est une bonne façon aussi d'avoir plus de potentiel à notre disposition, puisque les

Chinois sont assez compétents dans un certain nombre de domaines, notamment technologiques, et de servir, avec de moindres risques, le marché chinois. Voilà un peu quelle est la philosophie du Groupe, et ce n'est évidemment pas nouveau. Je vous ai mentionné 1994, année où nous avons commencé notre activité en ingénierie en Chine, et nous étions déjà présents dans le domaine du gaz en Chine depuis quelques années

Question 3 : Intelligence Artificielle

En juillet 2019, huit groupes industriels, dont Air Liquide, avaient signé un manifeste pour préparer l'utilisation de l'intelligence artificielle dans leurs activités. Qu'en est-il 5 ans après? Avez-vous nommé un chief AI Officer ?

François JACKOW : Merci pour votre question, parce qu'effectivement, c'est un sujet absolument majeur. On accumule et on reçoit à peu près 3,5 milliards de données par jour de nos opérations industrielles. La donnée est au cœur de la création de valeur du Groupe Air Liquide. Elle l'a été depuis de nombreuses années et le Groupe est relativement avancé, si ce n'est pionnier, dans l'utilisation de cette donnée.

Il y a deux sources de création de valeur, deux choses que l'on peut faire avec cette donnée. C'est l'optimisation de nos opérations pour une meilleure sécurité, une meilleure maintenance, une meilleure productivité et puis offrir de nouveaux services à nos clients. On a, bien sûr, déjà développé l'utilisation de l'intelligence artificielle. On teste également aujourd'hui l'intelligence artificielle générative. Et on a d'ailleurs 300 cas d'usage en phase pilote, que l'on développe et que l'on teste sur de vraies données et de vrais cas industriels. C'est par exemple l'utilisation de l'intelligence artificielle générative pour imaginer, inventer de nouveaux matériaux pour faire de la séparation des gaz par membrane. Cette intelligence artificielle générative peut également être un facilitateur de la maintenance de nos usines en allant piocher dans nos bases de données et aider nos techniciens à trouver la bonne information tout de suite, par exemple pour réparer un moteur ou une pièce particulière. Enfin, dans le domaine de la Santé, c'est la possibilité de fournir à nos équipes, qui sont par exemple en interaction téléphonique avec nos patients, une qualité d'information et d'expertise bien supérieure. Aujourd'hui, nous sommes donc très actifs. Ce sont principalement des pilotes aujourd'hui, et il y a un vrai potentiel. Mais on veut quand même rester prudent sur l'utilisation, parce qu'à l'heure actuelle, ce ne sont pas des technologies complètement mûres. Donc, nous souhaitons y aller progressivement.

Nous faisons partie d'une association pour l'utilisation de l'intelligence artificielle "en confiance", parce qu'il y a beaucoup de sujets autour du traitement de l'utilisation des données et nous voulons être sûrs que ce sont des choses extrêmement bien bouclées. Ainsi, le potentiel est immense. Gardons tout de même en tête qu'il s'agit d'un moyen pour améliorer la façon de faire nos opérations, ou de fournir des services à nos patients, mais que nous voulons garder l'humain au cœur de l'entreprise.

Question 4 : Air Liquide et Total

Plusieurs partenariats ont été signés notamment avec TotalEnergies en Afrique du Sud. Quelles sont les synergies de cette alliance pour Air Liquide? TotalEnergies et Air Liquide ont aussi annoncé créer une joint-venture détenue à parts égales pour développer un réseau de stations hydrogène destiné aux poids lourds sur les grands axes routiers européens. Qu'en est-il ? Air Liquide et TotalEnergies ont signé un contrat de long terme dans le contexte de la reconversion en bioraffinerie du site de Grandpuits de TotalEnergies pour produire et valoriser de l'hydrogène renouvelable et bas carbone.

La multiplication de partenariats avec TotalEnergies augure-t-elle d'une filiale dédiée ?

Benoît POTIER : Merci. Je vais prendre la question de Total, parce qu'elle dépasse ce que vous avez cité et il faut la regarder dans un cadre un peu plus large. Total est d'abord, et avant tout, un client de longue date d'Air Liquide. Nous avons avec Total des relations de client-fournisseur tout à fait classiques. Les trois premiers contrats, que j'ai personnellement signés avec des clients quand j'étais dans la Grande Industrie, étaient avec Total. Il est évident que cela date de quelques années. Ainsi, de très solides liens ont été créés.

Les trois exemples que vous avez cités sont différents et illustrent la notion de partenariat que je décrivais tout à l'heure. En Afrique du Sud, il s'agit d'un contrat d'achat d'électricité renouvelable. Vous avez bien compris que pour pouvoir décarboner Air Liquide, il nous fallait de plus en plus acheter de l'électricité propre, c'est-à-dire bas carbone ou complètement renouvelable. Dans le grand contrat que nous avons signé avec Sasol en Afrique du Sud, la condition pour que nous en acceptions les termes était la conversion de ce client qui s'approvisionnait en électricité produite à partir de charbon à un approvisionnement d'électricité renouvelable. Je crois que c'est un grand succès, notamment de François, qui à l'époque négociait avec Sasol, d'avoir réussi à engager le client dans cette voie. Par conséquent, il nous faut maintenant trouver 900 mégawatts, presque une tranche de centrale nucléaire d'électricité renouvelable en Afrique du Sud. Nous avons donc passé des appels d'offres, déjà signé une première tranche, de mémoire, de 220 mégawatts. Et là, nous avons signé avec Total, qui devient ainsi fournisseur d'Air Liquide en électricité renouvelable. C'est un cas où Total est dans le métier de la fourniture d'électricité renouvelable.

Le deuxième exemple, c'est TEAL, notre partenariat pour les stations-service hydrogène. Nous sommes là, à la frontière de notre métier. Nous distribuons essentiellement nos gaz à des professionnels en les livrant chez eux. Le métier de la mobilité va plus loin, puisque le public, vous-même, vous pouvez aller dans les stations-service. Nous n'avons pas l'intention de rentrer dans ce métier des stations-service. C'est pour cela que nous étions heureux d'avoir trouvé un partenaire qui, lui, est dans ce métier pour nous accompagner et avoir finalement une action commune garantissant la chaîne globale, depuis la production jusqu'aux particuliers dans les stations. Ce partenariat sur les infrastructures a vraiment beaucoup de sens.

Et puis, la raffinerie de Grandpuits, c'est typique de l'évolution actuelle de nos contrats avec nos clients. Dans le cadre de la décarbonation, nous cherchons des solutions pour finalement fournir à nos clients des produits qui vont leur permettre de décarboner leur production. Cette raffinerie en Île-de-France était alimentée avec un pipeline de pétrole qui a été arrêté, Total ayant décidé de la convertir en bioraffinerie. Pour faire d'une raffinerie une bioraffinerie, il faut de l'hydrogène. Et on peut alors bâtir un partenariat. Nous avons intégré les différents flux de produits entre notre future usine et la raffinerie de Total pour en optimiser la production. C'est un troisième exemple d'innovation conjointe entre un client et Air Liquide.

Vous voyez, trois exemples et trois situations différentes. Cela ne présage pas de ce que l'on pourra faire avec Total ou d'autres dans le futur.

Question 5 : Fraude en ligne

Un bandeau d'avertissement contre les fraudes a été mis en place sur votre site internet. Pouvez-vous nous en dire plus sur les escroqueries en ligne?

Benoît POTIER : Escroqueries, vous avez absolument raison de le mentionner. Je profite de votre question pour demander à tous nos Actionnaires, à vous tous qui êtes présents ici, de rester extrêmement vigilants.

En effet, depuis la fin de l'année 2022, depuis un peu plus d'un an, on a observé plusieurs tentatives de fraude à travers à peu près tous les canaux : sites Internet, réseaux sociaux, appels téléphoniques. Des individus tentent de vendre des actions Air Liquide avec des réductions, en faisant miroiter des avancées extraordinaires sur l'hydrogène, en utilisant notre logo, et des conditions très attractives. Ce sont évidemment des escroqueries. Nous avons mis en place ce bandeau sur le site afin de sensibiliser nos Actionnaires. En cliquant sur ce bandeau et en sélectionnant la petite ligne « plus d'informations », vous pourrez en savoir plus sur ce qui se passe et encourager tout le monde à rester vigilant. Nous avons bien sûr déposé une plainte et notifié l'AMF. Les Actionnaires ont été informés et sensibilisés via un courriel spécifique.

En tout cas, n'hésitez pas à diffuser cette information. Si vous avez le moindre doute, appelez Air Liquide. Vous nous connaissez. Vous savez comment il faut faire. Appelez-nous et on vous dira tout de suite si c'est nous ou si ce n'est pas nous qui vous avons contacté.

Question 6 : Mirai

Vous avez fait remarquer que la nouvelle Mirai à hydrogène était formidable, parce que l'on n'entendait aucun bruit en matière de motorisation. Permettez-moi de vous dire, pour l'avoir utilisée, que l'on entend quand même énormément de bruits qui sont dus notamment aux nombreuses tranchées et nids d'autruches qui jalonnent Paris.

François JACKOW : Je pense que la Mirai ne fait effectivement pas de bruit, en étant un utilisateur quotidien. Par contre, pour les nids de poule, je pense que cela dépasse le cadre de cette Assemblée Générale.

Benoît POTIER : Mais nous transmettrons, bien sûr.

Question 7: Division de l'action

Sur le sujet de la division de l'action, vous avez dit il y a quelques années qu' «on y réfléchirait quand le cours atteindrait les 100 euros». L'année dernière et les années précédentes, vous nous aviez dit : « Ce n'est pas encore à l'ordre du jour, mais il faut que l'on y réfléchisse ». Maintenant que l'action approche les 200 euros, est-ce que le sujet va bientôt être à l'ordre du jour ?

Benoît POTIER : J'ai effectivement dit que quand on arriverait à 100 euros, on commencerait à réfléchir. Une opération de division du titre demande beaucoup de travail pour l'entreprise et entraîne un coût assez élevé. C'est d'ailleurs ce que je vous dis à chaque fois. Donc, je suis assez cohérent avec ce que je vous ai dit dans le passé. Nous avons mené de nombreux travaux au sein du service Actionnaires cette année marquée par une distribution d'actions gratuites, projet qui a mobilisé toutes les équipes du service Actionnaires. Ce n'est donc pas l'année où il est possible de diviser le titre. Ensuite, je dirais plus généralement qu'il existe des actions qui ont un cours bien supérieur au nôtre. Malgré cela, ces entreprises continuent d'attirer des investisseurs. Nous avons de nombreux jeunes parmi nos Actionnaires. Bien entendu, il s'agit de jeunes disposant déjà de moyens, qui ont choisi d'investir une partie de leurs économies en bourse. Ce n'est donc pas une barrière absolue à l'investissement par les jeunes même si le cours peut leur paraître un peu élevé.

Par ailleurs des instruments financiers se développent, dont nous discutons d'ailleurs au sein du Comité de Communication avec les Actionnaires, qui offrent aujourd'hui une possibilité légale d'acheter ou d'épargner progressivement des sommes permettant ensuite d'accéder à une action une fois que le prix de l'action est atteint.

En raison de toutes ces considérations, nous n'avons pas pris la décision de diviser le titre. Cependant, c'est une question à laquelle nous continuons de réfléchir. En réalité, le travail est relativement bien connu. Il est donc nécessaire de pouvoir le situer dans l'ensemble des tâches du service Actionnaire. Et je dois vous dire que ce service a été cette année submergé par les demandes essentiellement dues au renforcement de la sécurité de vos comptes.

Vous avez tous remarqué que pour accéder à vos comptes, vous avez dû re-entrer vos mots de passe. Après un an, les mots de passe étaient devenus obsolètes, il était nécessaire de les renouveler. Plusieurs d'entre vous ont choisi de contacter le service Actionnaires afin de solliciter des explications ou de l'assistance. Et nous avons été complètement submergés, en particulier en avril. On va prendre ceci en compte pour essayer de mieux vous servir.

Mais je dirais que compte tenu de tout cela, nous gardons certes en tête de regarder la division du titre, mais malheureusement, je vous fais une réponse un peu décevante qui est que ce ne sera pas encore pour cette année.

Question 8: Plan ADVANCE

Trusteam Finance est Actionnaire d'Air Liquide, mais également membre de la coalition d'investisseurs Climate Action 100+, une coalition large d'investisseurs institutionnels qui œuvrent pour le climat et avec lesquels vous dialoguez depuis de nombreuses années. Nous souhaitons témoigner de la qualité de ce dialogue précieux et exemplaire, preuve de l'importance que vous accordez à vos Actionnaires. Depuis 2018, date de notre première déclaration en Assemblée Générale, que de chemin parcouru ! Nous tenons donc à vous féliciter pour toutes ces avancées majeures accomplies, que ce soit les objectifs climatiques en 2018, la neutralité carbone sur l'ensemble de la chaîne de valeur en 2022 ou l'intégration du Scope 3. Nous reconnaissons que vous faites partie d'un écosystème complexe. C'est important, pour nous, d'avoir l'ambition et la crédibilité de votre plan de transition qui soient assurées par un niveau en ligne avec une trajectoire 1,5 degré. D'où ma question. Nous aimerions avoir plus de détails sur l'exécution de votre plan de transition. Pouvez-vous quantifier de manière plus précise vos leviers de décarbonation, en particulier sur le Scope 3 ?

François JACKOW : Je pense que, dans notre industrie en tous cas, nous sommes pionniers dans notre engagement pour la décarbonation, mais aussi plus globalement sur nos objectifs ESG. Bien sûr, vous nous demandez un peu plus d'informations, et je vais essayer de vous donner quelques éléments.

Il est important de rappeler les trois principaux moyens de diminuer nos émissions de carbone. Tout d'abord, l'utilisation d'une énergie moins polluante. On peut par exemple citer les achats d'électricité renouvelable. En 2023, le Groupe s'est assuré l'approvisionnement de 1 500 gigawatts d'électricité renouvelable.

Le second moyen consiste à recueillir et à stocker ou réutiliser le CO2 émis par nos propres équipements. A titre d'exemple, nous avons lancé en 2023, la construction de la première unité européenne de capture et de stockage du CO2 à Rotterdam, comme je l'ai déjà mentionné.

Le troisième levier consiste à améliorer nos actifs de production, nos actifs existants et nos nouveaux actifs, afin de pouvoir produire nos gaz et nos services avec une empreinte carbone réduite. Pour illustrer ce point, en 2023 nous avons signé un contrat pour transformer une unité de production d'oxygène d'un client qui utilisait de la vapeur

produite à partir de charbon vers un approvisionnement en électricité renouvelable. Ainsi, cela permet de décarboner la production d'oxygène des unités déjà en place. Un autre exemple pour de nouvelles unités, c'est ce que nous faisons en Normandie, où nous investissons la plus grande unité d'électrolyseurs du monde pour produire de l'hydrogène bas carbone et renouvelable.

Chacun de ces trois leviers - sourcer de l'énergie bas carbone, capturer du carbone et travailler sur nos actifs - contribue pour à peu près un tiers à notre trajectoire de décarbonation.

Pour finir, vous avez évoqué le Scope 3. Il est important de rappeler aux non-spécialistes que le Scope 3, c'est la manière de prendre en compte les émissions de CO2 qui ne sont pas directement liées à l'activité d'Air Liquide, mais qui sont produites en amont, pour la production de l'électricité que nous achetons et pour celle des biens et services que nous utilisons, ou en aval, c'est-à-dire les émissions de CO2 associées à l'utilisation de nos produits par nos clients..

Ce Scope 3 prend une importance croissante. Dans ce domaine, nous avons également été le premier Groupe de gaz industriels à établir des objectifs chiffrés, même s'ils sont partiels, car le sujet est complexe. Juste deux illustrations de ce que l'on fait en amont : nous travaillons avec nos fournisseurs pour avoir une neutralité carbone dans nos achats. C'est un premier axe de développement. Et en aval, nous travaillons avec nos clients pour qu'eux-mêmes aient des objectifs de neutralité carbone. Par exemple, nous nous sommes fixé comme objectif que nos 50 plus grands clients aient dès 2025 un objectif de réduction de carbone, de neutralité carbone pour 75 % d'entre eux et d'ici 2035 pour tous ces clients.

Question 9 (question sms) : L'hydrogène blanc

Quelle est la position d'Air Liquide vis-à-vis de l'hydrogène naturel, ou hydrogène « blanc », dont l'exploration a démarré l'année dernière ? Y a-t-il des investissements ou des soutiens à l'exploration prévus ?

Benoît POTIER : L'hydrogène blanc, également connu sous le nom d'hydrogène naturel, peut se produire lorsque sous la croûte terrestre, le magma chaud remonte et se heurte à l'eau de mer. Lorsque du sable est présent, une réaction chimique se produit entre le fer du magma, le silicium du sable et l'eau de mer. Dans cette réaction, le silicate de fer est décomposé et l'hydrogène est produit. Si des scientifiques de renom sont présents dans la salle, j'espère que ce que j'ai dit est exact. Ce phénomène est connu sous le nom de "serpentinisation". Les chercheurs ne sont pas encore entièrement d'accord sur la nature de la formation de cet hydrogène. Quoi qu'il en soit, ce qui est certain, c'est qu'à chaque rencontre du magma, de l'eau de mer et du sable, il y a probablement production d'hydrogène naturel. Il est généralement localisé près des côtes, offshore, et dans certains cas, onshore. Le souci réside dans le fait que cet hydrogène est rarement pur et le plus souvent seulement à une concentration de 10 % ou 15 %. Il est alors nécessaire de le purifier, ce qui représente un coût. Et il peut aussi se trouver à faible pression et donc devoir être comprimé avant d'être utilisé. Tout cela entraîne une accumulation des coûts de production. Sans compter qu'il se forme à des profondeurs inconnues, qui peuvent être aussi bien à 100 ou 150 mètres qu'à 4 km. Ce sujet remonte à 1970, date de la première observation. De nombreux chercheurs s'y intéressent. Certaines entreprises entreprennent des recherches afin de déterminer l'importance du gisement, son accessibilité, sa pression et sa pureté.

Actuellement, on peut affirmer que c'est encore un sujet hypothétique que nous, Air Liquide suivons bien entendu, mais qui ne peut encore être exploité de manière industrielle. En tout cas, si jamais des réservoirs étaient disponibles, s'ils étaient exploitables à des conditions et des coûts adéquats, bien sûr, Air Liquide s'y intéresserait.

QUESTION 10 (question sms) : Approvisionnement en énergie verte

Comment pensez-vous sécuriser vos approvisionnements en énergie bas carbone sur les dix ans à venir, notamment en électricité verte ?

François JACKOW : En général, l'achat d'énergie, y compris l'électricité et le gaz naturel, revêt une grande importance. Il s'agit de notre première base de coûts pour toutes nos opérations. Nous avons acquis une véritable expertise pour acquérir, sous diverses formes et dans des délais variés, l'électricité essentielle et nécessaire au bon fonctionnement de nos usines. En fonction des marchés de l'électricité qui sont assez variés dans les différents pays européens, en Asie, aux États-Unis, nous avons des stratégies d'achat différentes, basées le plus souvent sur des achats à moyen terme pour une grande partie de nos besoins, complétés par des achats qui sont plus "spot".

Ce mix pour l'électricité traditionnelle et cette stratégie, nous les utilisons également pour l'électricité bas carbone. Sachant que dans un certain nombre de cas, ce sont de nouvelles installations qui voient le jour et donc potentiellement de nouvelles façons d'acheter cette électricité et de sécuriser cet approvisionnement. En particulier, on a signé un certain nombre d'accords sur plusieurs années, parfois dix ans, parfois quinze ans, sur de nouveaux champs photovoltaïques ou d'électricité renouvelable éolienne pour sécuriser ces capacités. Parce que dans de nombreux marchés, ces nouvelles capacités de production sont une denrée rare.

Évidemment, il faut prendre en considération la gestion des risques et adosser chaque achat d'électricité à des contrats de fourniture de gaz long terme symétriques avec nos clients, ceci pour garantir que nous aurons des clients pour consommer cette électricité que nous nous engageons à acheter. Il s'agit d'un domaine crucial, très dynamique et en constante évolution dans nos stratégies. Nous disposons d'équipes très compétentes dans ce domaine qui développent de nouvelles solutions pour garantir la sécurité de cette électricité à faible empreinte carbone.

QUESTION 11 (question sms) : L'endettement

Le gearing s'est amélioré en 2023, mais reste encore élevé à 36,8 %. Avez-vous un objectif sur cet indicateur ?

François JACKOW : De quoi parle-t-on avec le gearing ? Il s'agit du niveau de dette que nous possédons.. En effet, ce ratio du niveau de dette rapporté à nos capitaux s'est réduit, ce qui est une excellente nouvelle. Cela découle de la solide situation financière de votre Groupe, de notre aptitude à générer des flux de trésorerie, ce qui nous permet de rembourser notre dette.

Lorsqu'on a fait l'acquisition d'Airgas, ce gearing, ce fameux ratio, était bien supérieur à 100 %. Aujourd'hui, il diminue régulièrement.

C'est bénéfique pour le Groupe car, comme nous l'avons démontré et résumé dans notre stratégie ADVANCE, nous avons devant nous des investissements très importants pour satisfaire les besoins de nos clients, notamment en ce qui concerne la transition énergétique et également dans le domaine de l'électronique.

Nous aurons donc besoin de cette capacité de financement et éventuellement de faire levier en utilisant de la dette pour être capable de répondre à cette croissance du marché. C'est aussi, pour nous, une sécurité ou une capacité d'action, dans le cas où il y aurait une acquisition de taille moyenne qui se présenterait. Comme on l'a expliqué dans notre plan stratégique, ce n'est pas nécessaire à notre croissance. Cependant, on reste toujours extrêmement vigilants. Il peut y avoir des acquisitions régionales. Et avoir cette capacité de prendre un peu plus de dette pour saisir ces opportunités est extrêmement important.

Question 12 (question sms) : Place de cotation

Afin de mieux coller à la réalité géographique des Actionnaires, envisagez-vous de quitter la place boursière parisienne ?

Benoît POTIER : La réponse est non. S'agissant du contexte, rappelons quand même que certaines sociétés le font. Notre principal concurrent, Linde, qui était coté à Francfort et à New York au NYSE, donc au New York Stock Exchange, a décidé il y a quelque temps de sortir de la Bourse de Francfort, d'être coté à 100 % aux États-Unis, à part quelques actions qui sont encore cotées, mais pour des raisons techniques à Francfort. Donc en quasi-totalité aux États-Unis. Il a même quitté le New York Stock Exchange pour aller se faire coter au NASDAQ. La stratégie, pour notre principal concurrent étant d'aller chercher le marché aux États-Unis qui est le plus rémunérateur. Ce n'est pas la stratégie d'Air Liquide. Notre stratégie rime avec long terme et progression régulière. C'est celle que nous avons toujours menée et qui nous a réussi. Donc, la réponse est non.

Question 13 (question sms) : Énergie renouvelable en Europe

Pouvez-vous faire un rappel sur l'état du marché de l'énergie renouvelable et de l'hydrogène renouvelable en Europe ?

Benoît POTIER : Je tiens à rappeler que la Commission européenne a établi pour l'Europe un objectif de production d'hydrogène de 10 millions de tonnes sur son territoire et d'importation de 10 millions de tonnes en 2030. Il s'agit d'un objectif extrêmement ambitieux qui, à l'heure actuelle, semble presque impossible, principalement en raison de la croissance de la demande et de sa rapidité. Nous avons toujours évidemment enregistré ces chiffres monstrueux comme étant la vision de la Commission européenne. En aucun cas, cela ne remet en question la stratégie d'Air Liquide qui reste axée sur les mêmes sujets, à savoir un développement progressif, dans les segments de marché les plus prometteurs et avec des rentabilités normales. C'est comme cela que nous développerons le marché.

Question 14 : JO 2024

Air Liquide a pour ambition de doubler ses objectifs de nombre de stations hydrogène après les J.O. Sauf erreur de ma part, je n'ai pas entendu le nombre de stations et dans quel délai?

François JACKOW : En Île-de-France, il existe actuellement 5 stations hydrogène et il y en aura probablement 9, voire 10 au mois de juillet. Il est possible que toutes ces stations ne soient pas des stations Air Liquide, mais elles

sont rendues possibles par Air Liquide grâce à nos technologies ou éventuellement une fourniture d'hydrogène par nos services. Là aussi c'est une amélioration pérenne, puisqu'avec à peu près 10 stations en Île-de-France, le réseau sera relativement dense pour les professionnels, en particulier pour les taxis.

Question 15 : Décarbonation des sites

Air Liquide accompagne 15 des 50 plus gros sites français dans la décarbonation. Comment font les autres, si on peut avoir quelques petits éléments ? Et quelle est votre stratégie pour pouvoir les accompagner davantage ?

François JACKOW : S'agissant des sites industriels en France et du fait que l'on travaille déjà aujourd'hui avec 15 sites pour leur fournir des solutions de décarbonation, évidemment, et là, c'est ma fibre de développement commercial, j'aimerais travailler plus. Cependant, les sites industriels ne nécessitent pas nécessairement des solutions Air Liquide en raison de leurs procédés. Il existe différentes options, telles que l'amélioration de l'efficacité énergétique, l'amélioration ou la transformation complète des procédés, voire l'arrêt d'une unité, qui ne nécessitent pas des solutions Air Liquide.

Je suis convaincu que nous sommes réellement considérés comme une référence tant au niveau français qu'international, avec une variété de solutions, allant de l'hydrogène à la capture du carbone, en passant par l'oxycombustion, par exemple dans des procédés de fabrication du ciment ou pour des verriers ou pour la production d'aluminium. Les solutions Air Liquide peuvent être utilisées pour tous ces procédés. J'ai la certitude que nos équipes considèrent cela comme un défi pour aller encore plus loin.

Question 16 : Comités

Pouvez-vous nous faire un compte-rendu de l'ensemble de vos Comités?

Benoît POTIER : Je tiens simplement à rappeler les différents Comités dont nous disposons au sein du Conseil. Le Comité d'Audit, c'est pour tous les comptes, évidemment. Le comité des Nominations, pour les nominations d'administrateurs. Le Comité de Gouvernance pour tous les sujets de gouvernance. Et le Comité des Rémunérations, cela parle tout seul. Nous avons également créé, il y a quelques années, un Comité Environnement et Société pour regarder tous les sujets dits de « RSE ». En fait, tous ces comités sont constitués. Vous avez tout le détail dans les documents d'Air Liquide. Vous avez des rapports réguliers qui sont faits sur les différents sujets.

Question 17 : CSRD

J'aurais apprécié avoir un peu plus de détails sur la CSRD. En ce qui me concerne, je ne sais pas ce que c'est.

Benoît POTIER : CSRD, c'est une Directive européenne qui est la Corporate Sustainability Reporting Directive, c'est-à-dire la Directive de reporting, de publication en matière de durabilité. Depuis le 1er janvier 2024, cette nouvelle directive, en vigueur en France, impose aux entreprises de mettre en place un reporting beaucoup plus transparent et homogène entre les différentes entreprises sur tous les sujets environnementaux, sociaux et à long terme. En France, le principe est de double matérialité : matérialité financière et matérialité d'impact. C'est une directive extrêmement importante qui va générer énormément de travail au sein des entreprises, pour

homogénéiser la communication. Mais nous n'en sommes qu'au début avec un calendrier qui, selon la taille des entreprises, selon leur origine européenne ou non, fixera finalement une échéance entre 2026 et 2029 pour ce fameux reporting. Je vous invite simplement à aller regarder sur Internet et vous verrez tous les détails de ce que contient cette directive. Air Liquide est évidemment, comme tout le monde, engagé dans les réflexions.

C'est au niveau du Conseil que nous devons décider de notre organisation. Est-ce que la mission sera confiée au Comité Environnement et Société qui regarde le fond des sujets et au Comité d'audit qui regarde le processus d'élaboration de l'information pour garantir que ce processus est clair ? Ou bien est-ce que la mission sera confiée en totalité au Comité d'audit ? Nous sommes en pleine réflexion. Nous déciderons en milieu d'année.

Question 18 : Centre d'Ingénierie de France (Champigny sur Marne)

Je travaille depuis vingt ans à l'ingénierie d'Air Liquide à Champigny-sur-Marne. Les salariés ont été informés du déménagement du centre d'ingénierie de France de Champigny-sur-Marne, centre historique, vers Charenton, accompagné d'une réduction drastique des surfaces de travail et d'une dégradation des conditions convenables.

Ma question est la suivante : Ne craignez-vous pas que cela puisse nuire aux ambitions d'innovation et de compétitivité, surtout du Groupe d'Air Liquide, en décourageant les collaborateurs et experts de pouvoir travailler dans des conditions normales et pouvant porter potentiellement préjudice à court et moyen terme aux résultats du Groupe d'Air Liquide ?

François JACKOW : Dans le centre d'ingénierie de Champigny, où certains d'entre nous ont travaillé y compris Benoit et moi-même, nous arrivons à échéance de notre bail. Ce site devenait vétuste en termes de conditions de travail, et j'avais pu le constater moi-même. Je pense qu'un certain nombre d'entre vous et de vos collègues l'ont vu aussi, en particulier en termes d'isolation, d'ergonomie des bureaux, de mètres carrés. Pour ces raisons, il nous a paru opportun de regarder différentes options, soit de rénovation du site, soit d'autres sites voisins.

Notre choix s'est porté sur un site beaucoup plus moderne qui est situé à Charenton-le-Pont, donc à une petite dizaine de kilomètres de Champigny dans le même département. Ce site offre des conditions de travail plus propices au développement mais également aux nouvelles façons de travailler beaucoup plus collaboratives, où les gens échangent, sont organisés par projet. Il tient compte aussi du fait qu'un certain nombre de personnes font du télétravail aujourd'hui. De ce fait, le taux d'occupation des bureaux n'est pas le même.

Je tiens à rappeler que nous associons l'ensemble des équipes dans la réflexion autour de l'aménagement et des conditions de travail. Et plus fondamentalement, ce mouvement se positionne dans une augmentation du nombre de personnes travaillant à l'Ingénierie qui reflète l'augmentation de notre carnet de commandes. C'est un mouvement orienté vers le futur, parce que l'on croit en l'Ingénierie et on a besoin d'offrir à nos salariés les meilleures conditions de travail. Pour finir, les retours que j'ai eus étaient plutôt positifs et en particulier pour les jeunes générations sur un site beaucoup plus accessible et plus près de Paris qui permet aussi d'attirer de nouveaux talents.

Question 19 : Actions gratuites

Pouvez-vous nous rappeler la politique relative aux attributions d'actions gratuites et aux dividendes ? Certains groupes décident de dividendes réguliers en hausse. C'est peut-être aussi le cas d'Air Liquide. D'autres décident de racheter leurs actions ou de verser des dividendes exceptionnels. Chez Air Liquide,

la stratégie adoptée est l'attribution d'actions gratuites régulières. Quel est l'intérêt stratégique pour le Groupe et pour l'Actionnaire de cette politique? Ce qui est gratuit est toujours un peu compliqué, est-ce vraiment gratuit ?

Benoît POTIER : Tout d'abord, en ce qui concerne la gratuité de l'action, je peux vous assurer qu'elle est totalement gratuite. Le capital est divisé en un peu plus de parts. On ne fait que découper l'ensemble du gâteau en un nombre de parts supplémentaires. Donc, c'est vrai que le jour où on distribue une action gratuite pour dix détenues, le capital est le même, mais il est divisé en un peu plus de parts. Vous en avez 10 % de plus. En même temps, le cours baisse mécaniquement de 10 %.

Selon l'histoire, le cours revient relativement rapidement au fil du temps. Cela varie selon les années. Le niveau n'est pas exactement le même, mais plutôt intermédiaire entre le premier jour et les 10 %, puis il continue de progresser. Il s'agit donc toujours d'une forme de dynamisme du titre.

Ensuite, si vous possédez 10 % d'actions supplémentaires, vous recevrez 10 % de plus de dividendes l'année suivante, même si la valeur faciale du dividende reste inchangée. Ainsi, il s'agit d'une façon de garantir, d'une certaine manière, que l'année suivante, les dividendes que recevra l'actionnaire seront automatiquement augmentés des dividendes correspondant aux actions gratuites, c'est-à-dire en l'occurrence de 10 %. Le Groupe s'engage ainsi envers les actionnaires en déclarant : « Nous avons assez de confiance en la société, les marchés et notre avenir pour pouvoir vous offrir une action gratuite ».

Depuis des années et des années, le dividende n'a pas baissé. Il a même augmenté. Ce qui veut dire que, finalement, quand vous regardez bien, votre portefeuille a augmenté et vos dividendes ont augmenté. Voilà la pratique d'Air Liquide en la matière. C'est vrai que c'est une pratique très différente de ceux qui font des rachats d'actions ou ceux qui font des croissances plus fortes du dividende. Mais c'est une politique de fidélisation qui a fait ses preuves depuis de nombreuses années et qui est assez unique à Air Liquide.

Question 20: Politique de rémunération des dirigeants

Dans les objectifs pour la rémunération des dirigeants, qu'est ce que le ROCE ?

Vous raisonnez en ROCE, donc fonds propre et dette. Et comme il y a une évolution des taux d'intérêt, quel est l'objectif chiffré retenu pour un dirigeant?

Benoît POTIER : ROCE, ça veut dire « Return on Capital Employed », vous avez raison. C'est le résultat rapporté au capital employé, c'est-à-dire à la somme des fonds propres et de la dette. Ce sont les deux fondamentaux du bilan. Notre retour typique sur capitaux employés en période normale se situe plutôt aux alentours de 12 %. Vous avez vu sur un graphique tout à l'heure qu'avant l'acquisition d'Airgas nous étions au-dessus de 10%.

Ce retour sur capitaux a baissé, aux alentours de 7 %, du fait de l'acquisition d'Airgas. Nous nous étions engagés en cinq ans à revenir au-dessus de 10 %, et le graphique montre que cet engagement a été tenu. Nous sommes actuellement à 10,5 %, 10,6 % exactement, sur un résultat récurrent.

Ainsi, le retour sur capitaux utilisés dans notre industrie est extrêmement important. C'est un paramètre que nous suivons attentivement, en raison de nos dépenses élevées en investissements et de la création de valeur qu'ils doivent générer. C'est pour cela que nous utilisons ce ROCE comme critère dans les attributions d'actions pour le management.