

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 2026, a statué sur les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Le Document d'Enregistrement Universel portant sur l'exercice 2025, 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 5 mai 2026, comportera les **éléments de présentation détaillés** relatifs à la **la rémunération** des dirigeants mandataires sociaux.

1. Exercice 2025

1.1. Performance et rémunération 2025 du Directeur Général

1.1.1. Part variable du Directeur Général

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025, 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 2025, 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, 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 2025 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 2026, 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 2025 à **1 439 900 euros**.

La totalité de la part variable de la rémunération due au titre de l'exercice 2025 sera payée en 2026 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 2025 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.

Indicateur	Éléments approuvés par l'Assemblée Générale en 2025 :				Réalisation ^(d)			
	Cible ^(a)		Maximum		En % de la rémunération			
	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
Critères financiers (quantifiables) dont :	84	70	105	70	88	74	100	895
Progression du bénéfice net récurrent ^(b) hors change par action (BNPA récurrent)	60	50	75	50	123	74	100	895
Croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé ^(c)	24	20	30	20	0	0	0	0
Critères personnels (qualitatifs) dont :	36	30	45	30	125	45	38	545
RSE : – Sécurité : 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 ; Progrès accomplis sur les différents indicateurs clés ^(e) et alignement avec la trajectoire 2025 liée à ces objectifs	12	10	15	10	125	15	13	182
Organisation / Ressources Humaines (développement des talents, plans de succession managériaux, organisation et mise en oeuvre du programme de transformation du Groupe)	12	10	15	10	125	15	13	182
Performance individuelle : appréciation du Conseil d'Administration, notamment du contexte externe de l'année	12	10	15	10	125	15	13	182
TOTAL (CRITÈRES FINANCIERS ET PERSONNELS)	120	100	150	100	99	119	100	1440

(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) 2025 hors change (par rapport à 2024). Voir réconciliation dans le Document d'Enregistrement Universel 2025.

(c) Hors périmètre significatif, hors change, hors énergie. Voir réconciliation dans le Document d'Enregistrement Universel 2025.

(d) Selon décision du Conseil d'Administration du 19 février 2026. Montants arrondis à l'unité.

(e) Les indicateurs clés incluant ceux requis pour mesurer les émissions de CO₂ sur l'année sont communiqués dans l'Etat de Durabilité (voir chapitre 5 du Document d'Enregistrement Universel).

Total part fixe et part variable

La rémunération brute totale s'établit donc comme suit :

Montants en €	F. Jackow
Total part fixe	1 210 000
Total part variable	1 439 900
Total fixe + variable	2 649 900

1.1.2. Éléments de rémunération long terme (LTI)

Pour rappel, le Conseil d'Administration du 30 septembre 2025 a procédé à l'**attribution de 11 958 actions de performance** à M. François Jackow, conformément à la politique de rémunération 2025 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 2027 (pour plus d'informations se référer au communiqué relatif aux attributions d'actions de performance 2025²).

Par ailleurs, sur la base des comptes arrêtés pour l'exercice 2025 soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale du 5 mai 2026, le Conseil d'Administration du 19 février 2026 a constaté le taux de

² <https://www.airliquide.com/sites/airliquide.com/files/2025-10/air-liquide-information-plans-lti-2025-fr.pdf>

réalisation des conditions de performance applicables à la totalité des actions de performance attribuées à tout bénéficiaire (plans d'actions de performance du 28 septembre 2023).

Le Conseil avait décidé, comme en 2021, 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 96,37 %.

1.1.3. Régimes de retraite et indemnités liées à la cessation des fonctions

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 2026 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 du versement à des organismes extérieurs, au bénéfice de M. François Jackow, de cotisations aux régimes supplémentaires de retraite à cotisations définies, 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 2025 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 20 février 2025, approuvée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025, la rémunération fixe du Président du Conseil d'Administration au titre de 2025 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 2026

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2026 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 2026, tient compte de la décision du Conseil d'Administration de maintenir la dissociation entre les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général et s'inscrit dans la continuité de celle approuvée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025.

Dans le contexte du renouvellement proposé des mandats de MM. François Jackow en qualité de Directeur Général et Benoît Potier en qualité de Président du Conseil d'Administration, le Conseil a réexaminé le positionnement de leur rémunération respective. Concernant le Directeur Général, le conseil a notamment considéré sa performance, son expérience et ses compétences, et la compétitivité de son niveau de rémunération par rapport aux pratiques de marché, sur la base de benchmarks préparés par un conseil externe spécialisé. Cet examen a conduit le Conseil d'Administration à proposer une réévaluation de la rémunération du Directeur Général.

Concernant le Président du Conseil d'Administration, dans le contexte d'une transition managériale déjà bien engagée et d'une adaptation du périmètre de ses missions spécifiques, il est proposé d'ajuster à la baisse sa rémunération.

En conséquence, les grandes lignes de cette politique, présentées ci-après, intègre des propositions d'évolution concernant, d'une part, la rémunération du Directeur Général et, d'autre part, la rémunération du président du Conseil d'Administration.

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 % de la rémunération annuelle à la cible. Les éléments soumis à conditions de performance représentent environ 75 % de la rémunération 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. Elle 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 sont liés comme en 2025 à la progression du **BNPA récurrent** et à la croissance comparable du **chiffre d'affaires consolidé** (comme définis ci-dessus).

Les éléments qualitatifs de la part variable annuelle continuent de reposer, pour les deux tiers, sur (i) des objectifs RSE et (ii) des objectifs d'organisation et de Ressources Humaine, et pour un tiers sur (iii) 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/exerçables par l'ensemble des bénéficiaires des Plans de LTI 2026 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 **35 % 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 **15 % des LTI attribuées** : d'un objectif lié à l'évolution des émissions de CO₂ du Groupe en valeur absolue.

Ces conditions sont évaluées sur une période de 3 ans (2026, 2027, 2028).

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 du Directeur Général (applicable à M. François Jackow pour l'exercice 2026)

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a défini les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale du Directeur Générale soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 5 mai 2026.

Comme indiqué ci-dessus, le Conseil propose une réévaluation de la rémunération du Directeur Général dans le cadre du renouvellement de son mandat.

Le Conseil a constaté, à l'issue de son premier mandat, l'excellente performance du Directeur Général et sa capacité à piloter le Groupe avec succès dans un environnement pourtant très incertain.

Le Conseil a également examiné la position de la rémunération du Directeur Général par rapport aux pratiques de rémunération existantes sur le marché pour des fonctions similaires (voir le détail en pages 174 et 175 du Document d'Enregistrement Universel 2025).

Cette étude a démontré que la rémunération totale de M. François Jackow est actuellement inférieure aux pratiques de marché (10 % en dessous de la médiane de ce panel). En outre, il apparaît que l'écart le plus important se situe dans la composante long terme (LTI) de la rémunération de M. François Jackow, celle-ci se situant 24 % en dessous de la médiane. Enfin, il résulte de cette étude que le niveau de rémunération variable annuelle cible en pourcentage de la part fixe (120 % actuellement) est quant à lui supérieur aux pratiques de marché.

Par conséquent, le Conseil, sur recommandation du Comité des rémunérations, a estimé qu'il convenait de modifier la politique de rémunération du Directeur Général comme suit :

- augmentation de la part fixe annuelle à 1 400 000 euros, soit une progression de +15,7 % par rapport à 2025 ;
- abaissement de la part variable annuelle cible à hauteur de 105 % de la part fixe (contre 120 % précédemment) et fixation de la part variable annuelle maximum à 160 % de la part fixe (contre 150 % précédemment) ;
- augmentation de la rémunération long terme de 150 % à 180 % de la part fixe pour une réalisation des conditions de performance à 100 %.

80 % de l'augmentation porterait sur des éléments soumis à conditions de performance.

M. François Jackow ne percevra aucune rémunération au titre de son mandat d'Administrateur.

2.1.2.1. Part fixe

La rémunération fixe annuelle en 2026 s'élèvera à 1 400 000 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 2026, 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 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 :	73,5	70	112	70
Progression du bénéfice net récurrent ^(b) hors change par action (BNPA récurrent)	52,5	50	80	50
Croissance comparable du chiffre d'affaires consolidé ^(c)	21	20	32	20
Critères personnels (qualitatifs) dont :	31,5	30	48	30
RSE :				
■ Sécurité : 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 et progrès accomplis sur les différents indicateurs clés et alignement avec la trajectoire 2025 liée à ces objectifs ^(d)	10,5	10	16	10
Organisation/Ressources Humaines (développement des talents, plans de succession managériaux, organisation et mise en oeuvre du programme de transformation du Groupe)	10,5	10	16	10
Performance individuelle ^(e) : appréciation du Conseil d'Administration, notamment du contexte externe de l'année	10,5	10	16	10
TOTAL (CRITÈRES FINANCIERS ET PERSONNELS)	105 ^(f)	100	160	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) 2026 hors change (par rapport à 2025).

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

(d) Les indicateurs clés incluant ceux requis pour mesurer les émissions de CO2 sur l'année sont communiqués dans l'État de Durabilité (voir chapitre 5 du Document d'Enregistrement Universel 2025).

(e) 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.

(f) Soit une rémunération variable d'environ 1 470 000 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 2026, 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 2026, à hauteur de 2 520 000 euros (sur la base d'une valorisation IFRS). Les LTI représentent 47 % 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. Régimes de retraite

Le Conseil d'Administration du 19 février 2026, 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 1^{er} 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.

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

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.

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. • 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 2026)

Les principes et la structure de rémunération du Président du Conseil d'Administration inclus dans la présente politique sont inchangés par rapport à celle approuvée par l'Assemblée Générale du 6 mai 2025.

Cette rémunération (identique dans sa structure à celle proposée depuis 2022) tient compte du rôle spécifique du Président du Conseil dans le contexte particulier d'une transition managériale déjà bien engagée et du périmètre des missions spécifiques qui lui seraient confiées à compter du renouvellement de son mandat à l'issue de l'Assemblée Générale 2026.

Le montant proposé de la rémunération du Président du Conseil d'Administration tient également compte d'une étude des pratiques de place, incluant un benchmark des rémunérations des Présidents du Conseil d'Administration des sociétés du CAC 40 ayant un mode de gouvernance dissocié, réalisée avec l'aide d'un conseil externe spécialisé.

Ainsi, le montant de la rémunération fixe annuelle de M. Benoît Potier serait ramené à 700 000 euros. Il ne percevra aucune rémunération variable ou long terme (LTI notamment) ni aucune rémunération exceptionnelle.

Le Conseil a également décidé qu'il 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.